

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Laskentatoimi

Lotta Raunila

JOHDON RAPORTIT PÄÄTÖKSENTEON TUKE- NA, CASE: SAP BUSINESS ONE

Opinnäytetyö 2010

TIIVISTELMÄ

Lotta Raunila

Johdon raportit päätöksenteon tukena, case: SAP Business One,

79 sivua, 3 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalous, Liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimi

Ohjaaja: Yliopettaja Heikki Sintonen

Tämän opinnäytetyön aiheena on yrityksen päätöksenteon tukena toimivat johdon raportit, niiden laatuun, luotettavuuteen ja käytettävyyteen vaikuttavat tekijät ja hyvän raportin tunnusmerkit. Työn teoriaosassa käsitellään taloushallintoa, sen järjestelmiä ja yrityksen laskentatoimea yleisellä tasolla ja osoitetaan niissä tehtyjen ratkaisujen vaikutukset johdon raportteihin ja raportointiin. Seuraavaksi esitellään johdon raportteja, niiden sisältöä sekä järjestelmiä ja mittaristoja, joilla tietoa raportteja varten kerätään. Teoriaosuudessa käsitellään lisäksi raporttien käytettävyyteen ja havainnollisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Työn empiriaosuudessa todennetaan esimerkkisovelluksen kautta työn teoriaosuudessa havaitut hyvän raportoinnin kriteerit. Esimerkkisovelluksena tässä työssä toimii SAP Business One. Työn lopussa kootaan kaikki hyvän raportoinnin kriteerit yhteen.

Työn tutkimusmenetelmiä on useita. Osaltaan työssä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, kun tarkastellaan esimerkiksi esimerkkisovellusta, sen toimintoja ja laatua. Osaltaan työssä käytetään taas evaluaatiotutkimusta, jonka tarkoituksena on arvioida jotain ilmiötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, tässä tapauksessa raportointia ja sen muuttujia. Lisäksi työssä etsitään syy-seuraussuhteita selittävän tutkimuksen kautta. Tutkimus tehdään henkilökoh- taisten havaintojen kautta.

Tärkein työstä saatu tulos oli hyvän raportoinnin kriteerit, joihin pystytään ver- taamaan lähestulkoon minkä tahansa yrityksen järjestelmän tuottamia raportteja ja sitä kautta voidaan arvioida niiden laatua, luotettavuutta ja käytettävyyttä.

Työ on hyödyllinen apuväline yrityksille ja yrityksen johdolle, jonka raporteissa on kehittämisen varaa. Lisäksi työ auttaa yrityksiä ottamaan huomioon rapor- toinnin myös järjestelmävalinnoissaan.

Asiasanat: johdon raportointi, johdon raportit, taloushallinto, yrityksen laskenta- toimi, raporttien käytettävyys, toiminnanohjausjärjestelmä, SAP Business One

ABSTRACT

Lotta Raunila

Managerial Reports as Support in Decision-Making, Case: SAP Business One,
79 pages, 3 appendices

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialization of Accounting

Bachelor's Thesis 2010

Instructor: Principal Lecturer Heikki Sintonen

The purpose of this study is to determine criteria for good reporting. The study is also about finding out how different kinds of decisions in financial administration and accounting influence reports, their quality, usability and clarity. The theory part of this work examines financial administration, its systems and also the company's accounting in general. The theoretical part continues with reports for management, their contents and also systems and combination meters which collect the information for reports. Additionally the study discusses the factors that have an influence on the usability and clarity of reports. The empirical part consists of a case study of an enterprise resource planning system, SAP Business One, and a summary of the criteria found in the whole study.

There are many research methods used in this thesis. One is the qualitative research method, which was used to examine for example the case system, its functions and quality. Another method is the evaluative research method, which was used to examine reporting and its functions. The third method is the explanatory study method, which tries to explain the connections and causalities.

As a result of this study a form of good criteria was formed. This study will be useful for the managers of different kinds of companies who need help in developing their reporting and reports.

Key words: management reporting, reports for management, financial administration, usability of reports, enterprise resource planning system, SAP Business One

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
1.1 Tavoitteet ja rajaukset	7
1.2 Tutkimusmenetelmä	8
1.3 Opinnäytetyön rakenne	8
2 TALOUSHALLINTO JA YRITYKSEN STRATEGIA	11
2.1 Taloushallinnon prosessit ja toiminnot	12
2.2 Taloushallinnon tietojärjestelmät	14
2.2.1 Erillisohjelmistot	14
2.3 Strategian vaikutus taloushallintoon	16
2.3.2 Strategian jalkauttaminen	18
2.4 Kohti digitaalista taloushallintoa	19
Digitaalisuuden tuomat hyödyt	20
3 YRITYKSEN LASKENTATOIMI	21
3.1 Yleinen laskentatoimi	23
3.1.2 Tase	25
3.1.3 Tuloslaskelma	26
3.1.4 Rahoituslaskelma ja liitetiedot	28
3.2 Johdon laskentatoimi	28
3.3 Laskentatoimen ongelmat	30
4 JOHDON RAPORTOINTI	32
4.1 Raportointitasot	34
4.2 Suorituskyvyn mittaamisjärjestelmät	35
4.2.1 Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit	36
4.2.2 Tableau de Bord	40
4.2.3 Suorituskykypyramidi	40
4.2.4 Balanced scorecard	42
4.3 Yrityksen seurantajärjestelmä	43
4.3.1 Tunnusluvut	45
4.4 Raportoinnin kehittäminen	47
5 RAPORTTIEN KÄYTETTÄVYYS JA HAVAINNOLLISUUS	48
5.1 Raporttien oikea sisältö	49
5.2 Raporttien ulkoasu, havainnollisuus ja luettavuus	51
5.3 Raporttien ajoitus	52
6 CASE: SAP BUSINESS ONE	56
6.1 SAP Business One -sovelluksen rakenne	58
6.1.1 Moduulit	58
6.1.2 Vedä ja yhdistä -toiminto	63
6.2 Taloushallinto ja yrityksen laskentatoimi SAP Business One – sovelluksessa	64
6.2.1 Sovelluksen ulkoinen laskentatoimi ja raportit	65
6.2.2 Sovelluksen johdon laskentatoimi ja raportit	67
6.3 SAP Business One -sovelluksen ja sen tuottamien raporttien käytettävyys	69
7 PÄÄTELMÄT	71
7.1 Taloushallinnon ratkaisujen vaikutus johdon raportointiin	71
7.1.1 Tietojärjestelmän valinta	71
7.1.2 Strategian ja taloushallinnon digitalisoitumisen huomioonottaminen	72

7.2 Laskentatoimen ratkaisujen vaikutus johdon raportointiin	73
7.3 Johdon raportoinnin ratkaisujen vaikutus raportteihin	74
7.4 Raporttien käytettävyyden vaikutus päätöksentekoon.....	75
LÄHTEET	78

LIITTEET

Liite 1 KILA:n yleisohjeen mukainen tase

Liite 2 KILA:n yleisohjeen mukainen tuloslaskelma

Liite 3 KILA:n yleisohjeen mukainen rahoituslaskelma

1 JOHDANTO

Yritystoiminnassa oikeiden valintojen ja päätösten tekeminen on ratkaisevaa sen menestymisen kannalta. Ylimmän johdon lisäksi myös muilla yrityksen raportointitasoilla tehdään päivittäin päätöksiä, jotka pohjautuvat toiminnanohjausjärjestelmien tuottamiin raportteihin. Raportteihin ja niiden laatuun ja luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä on monia. Näitä tekijöitä selvittäessä tulee lähteä yrityksen perustoiminnoista, kuten tietojen syöttämisestä tietojärjestelmiin ja edetä sitä mukaa tarkastelemaan yksityiskohtaisempia seikkoja, kuten raporttien ulkoasun vaikutusta sen käytettävyyteen. Tarkoituksena on tarkastella juuri näitä päätöksenteon tueksi tuotettuja raportteja, niiden laatua ja luotettavuutta sekä kyseenalaistaa ne. Työn empiriaosuudessa tutkin pienille ja keskisuurille yrityksille suunnattua SAP Business One -toiminnanohjausjärjestelmää, sen tuottamia raportteja ja raportointiin vaikuttavia tekijöitä

1.1 Tavoitteet ja rajaukset

Oikeiden päätösten tekeminen on ratkaisevaa yrityksen menestymisen kannalta ja on yksi sen toiminnan jatkuvuuden kriittinen tekijä. Tämän vuoksi on mielestäni tärkeää kyseenalaistaa päätöksenteon pohjana toimivat raportit ja tutkia teorian kautta, mitkä seikat vaikuttavat raporttien laatuun ja sitä kautta myös päätöksenteon ja päätöksien laatuun. Kun tutkimusongelma laitetaan kysymyksen muotoon, voidaan kysyä, mitkä ovat hyvän raportoinnin tunnusmerkit ja mitkä seikat yrityksen päivittäisessä toiminnassa vaikuttavat raportoinnin laatuun ja niiden käytettävyyteen.

Oma kiinnostukseni aiheeseen lähti siitä, kun etsin aihetta opinnäytetyölleni. Alun perin tarkoituksena oli tehdä opinnäytetyö toiminnanohjausjärjestelmistä ja ottaa mukaan laskentatoimen näkökulma, joka lopulta tuli olemaan johdon raportit. Toiminnanohjausjärjestelmien tehtävänä on kerätä tietoa yrityksen toiminnasta, tuottaa seurantatietoa, jonka avulla seurataan, ollaanko menossa

oikeaan suuntaan, sekä tuottaa johdon päätöksentekoa tukevia raportteja ja niiden avulla ohjata toiminta oikeaan suuntaan.

Toivon opinnäytetyöni tutkimuksen hyödyttävän yrityksen päätöksentekijöitä sekä auttavan taloushallinnon, laskentatoimen ja erityisesti raportoinnin kehittämisessä. Tutkimustulokset osoittavat hyvän raportoinnin ominaisuudet ja siihen vaikuttavat tekijät.

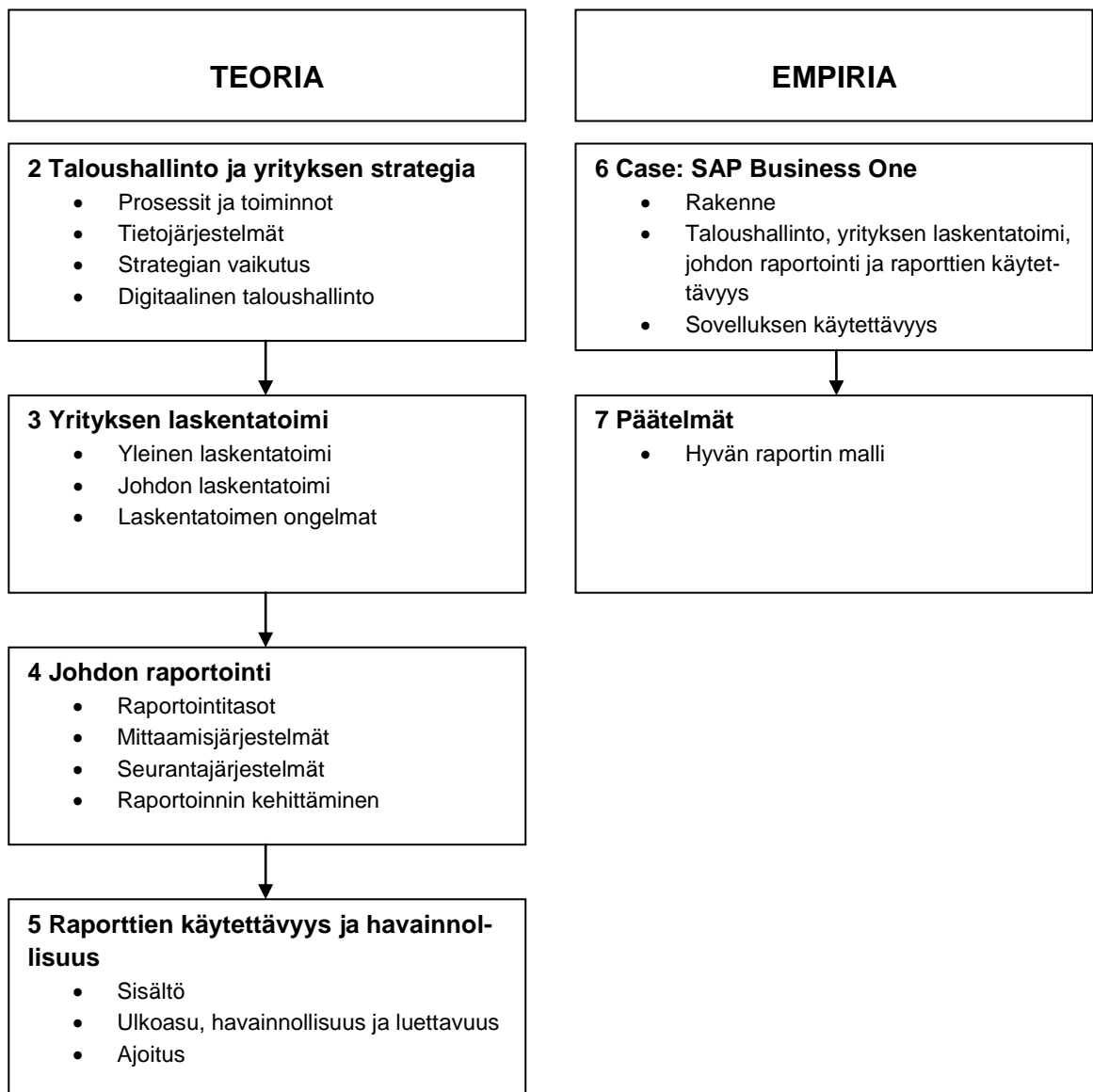
Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on luoda malli, jonka avulla pystytään ”tarkistamaan”, onko taloushallinnon järjestelmän tuottama raportti hyvä. Tarkoituksena on siis kyseenalaistaa päätöksenteon pohjalla olevat raportit.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä käytetään useita eri tutkimusmenetelmiä, joiden avulla arvioidaan yrityksen käyttämien raporttien laatua ja tarkastellaan yrityksen eri toiminnoissa tehtyjen ratkaisujen vaikutusta niihin. Ensimmäinen tutkimusmenetelmä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Toinen tutkimusmenetelmä on kvalitatiivista tutkimusta lähellä oleva evaluaatiotutkimus, jonka tarkoituksena on arvioida jotain tiettyä ilmiötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, tässä tapauksessa raportointia ja siihen vaikuttavia muuttujia. Lisäksi kolmantena opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on käytetty selittävää tutkimusta, jossa etsitään tiettyjen ilmiöiden syy-seuraussuhteita. Tutkimus suoritetaan pitkälti henkilökohtaisten havaintojen kautta.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu neljästä teorian ja kahdesta empirian kappaleesta. Teorian osuudessa siirrytään laajemmasta kokonaisuudesta yksityiskohtaisempiin, pienempiin osakokonaisuuksiin. Kuviosta 1.1 selviää koko opinnäytetyön rakenne ja työn pääasiallinen sisältö.



Kuvio 1.1 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyössä edetään kirjallisuuden kautta empiiriseen tutkimukseen. Teoriaosuus koostuu taloushallinnon ja laskentatoimen sekä johdon raportoinnin esittelemisestä. Lisäksi tutkitaan raporttien käytettävyyteen ja havainnollisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Teoriaosuudessa pyritään ottamaan huomioon ne seikat, jotka vaikuttavat erilaisten järjestelmien tuottamien raporttien sisältöön. Esimerkiksi, minkälaisia ratkaisuja taloushallinnossa tulee tehdä, jotta raporteista ja niiden antamista tuloksista saisi mahdollisimman todenmukaisen ja luotettavan käsityksen.

Opinnäytetyön empiriaosuudessa otetaan esimerkkijärjestelmäksi SAP Business Onen. Tarkoituksena on esitellä järjestelmä yleisesti ja tutustua erityisesti sen raportointiin ja sen tuottamiin raportteihin, niiden rakenteeseen ja muodostumiseen. Empiriaosuudessa olisi tarkoitus luoda malli, jonka avulla pystytään systemaattisesti tarkastelemaan erilaisten raporttien laatua eli luodaan periaatteessa kriteerit hyvälle raportoinnille.

Teoriaosuuden ensimmäinen kappale eli Taloushallinto ja yrityksen strategia alkaa taloushallinnon, sen tehtävien, toimintojen ja prosessien esittelyllä. Tässä kappaleessa pyritään tarkastelemaan taloushallintoa myös strategisesta näkökulmasta ja pyritään arvioimaan strategian merkitystä yritykselle ja sen taloushallinnolle sekä raportoinnille. Lisäksi tässä kappaleessa käsitellään taloushallinnon kehitystä paperisesta ja sähköisestä digitaaliseen taloushallintoon ja kehityksen tuomia hyötyjä. Kolmas kappale esittelee yrityksen laskentatointa ja sen tärkeimpiä tehtäviä sekä jakoa ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Lisäksi tässä kappaleessa keskitytään ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen tuottamiin raportteihin ja niiden säädeltävyyteen ja laskentatoimen ongelmiin ja niiden ratkaisuihin. Teoriaosuuden neljännessä kappaleessa tutustutaan lähemmin johdon raportointiin, sen tehtäviin, raportointitasoihin sekä erilaisiin mittareihin ja niistä koostuviin mittareihin ja mittaristoihin. Tässä kappaleessa tutustutaan myös tiedon seurantaan ja seurantajärjestelmiin sekä yrityksen suorituskykyä kuvaaviin tunnuslukuihin. Kappaleen lopussa pyritään vielä löytämään raportoinnin kehityskohtia. Teoriaosuuden viimeinen kappale käsittelee raporttien käytettävyyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Opinnäytetyön empiriaosuuden ensimmäisessä kappaleessa otetaan esimerkiksi SAP Business One -sovellus, joka aluksi esitellään yleisesti. Tämän jälkeen keskitytään siihen, kuinka järjestelmä tuottaa raporteja ja siihen kuinka käytettäviä raportit ovat johdon päätöksenteossa. Lisäksi pyritään etsimään yhteyksiä taloushallinnon ja laskentatoimen ratkaisujen ja raporttien laadun ja sisällön välillä. Empiriaosuuden toisessa kappaleessa kootaan koko opinnäytetyössä tulleet hyvän raportoinnin ominaisuudet sekä raportointiin vaikuttavat tekijät ja muodostetaan niiden sekä case-järjestelmässä tulneiden seikkojen

pohjalta malli, jonka avulla pystytään arvioimaan johdon päätöksenteon tukena toimivien raporttien laatua ja luotettavuutta.

2 TALOUSHALLINTO JA YRITYKSEN STRATEGIA

Taloushallinto on järjestelmä, joka rekisteröi ja seuraa yrityksessä tapahtuvia taloudellisia tapahtumia ja muodostaa raportteja yrityksen sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Taloushallinnon tehtävänä on kerätä tietoa yrityksen toiminnasta, tuottaa raportteja eri raportointitasoille erilaisiin käyttötarpeisiin muun muassa tärkeimpänä yrityksen johdolle päätöksentekoa tukevia raportteja. Yrityksen pienimmätkin toiminnot voivat vaikuttaa kerättyyn informaatioon ja vääristää sitä niin, että se vaikuttaa olennaisesti myös raportointiin ja sitä kautta päätöksentekoon. Tämän vuoksi myös toiminnallisella eli operatiivisella tasolla tulee ottaa huomioon muun muassa ulkoisen ja sisäisen eli johdon laskentatoimen säädökset ja säännöt (Partanen & Tuomela 2001; Neilimo & Uusi-Rauva 2005).

Taloushallinto on johtamisen tukitoiminto ja sen perustehtävänä onkin tuottaa raportteja yrityksen johdon apuvälineiksi. Taloushallinnon tulee osallistua yrityksen talouden johtamiseen ja valvontaan ja jakaa taloudellista näkökulmaansa yrityksen johdolle. Raportteja tuotetaan kahteen eri tarkoitukseen: yrityksen ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien käyttöön. Ulkoisia raportteja ovat muun muassa tuloslaskelma ja tase ja sisäisiä eli johdon raportteja ovat muun muassa erilaiset suunnittelu- ja valvontalaskelmat. Ulkoisista ja johdon raporteista lisää kappaleissa 3 ja 4 (Neilimo & Uusi-Rauva 2005; Leppiniemi 2010a).

Yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että strategia on jokaisella yrityksen toimijalla kirkkaana mielessä. Toiminnan oikeaan suuntaan viitoittamiseksi, tulee yrityksen valita taloushallinnon järjestelmät ja sen toiminnan tarkoitusta ja strategiaa palvellen. Abraham Lincolnin sanoin meidän pitää tietää ensin, missä olemme ja mihin pyrimme, jotta meidän olisi helpompaa ratkaista, mitä ja kuinka meidän pitäisi seuraavaksi tehdä. Sama pätee strategiaan, yri-

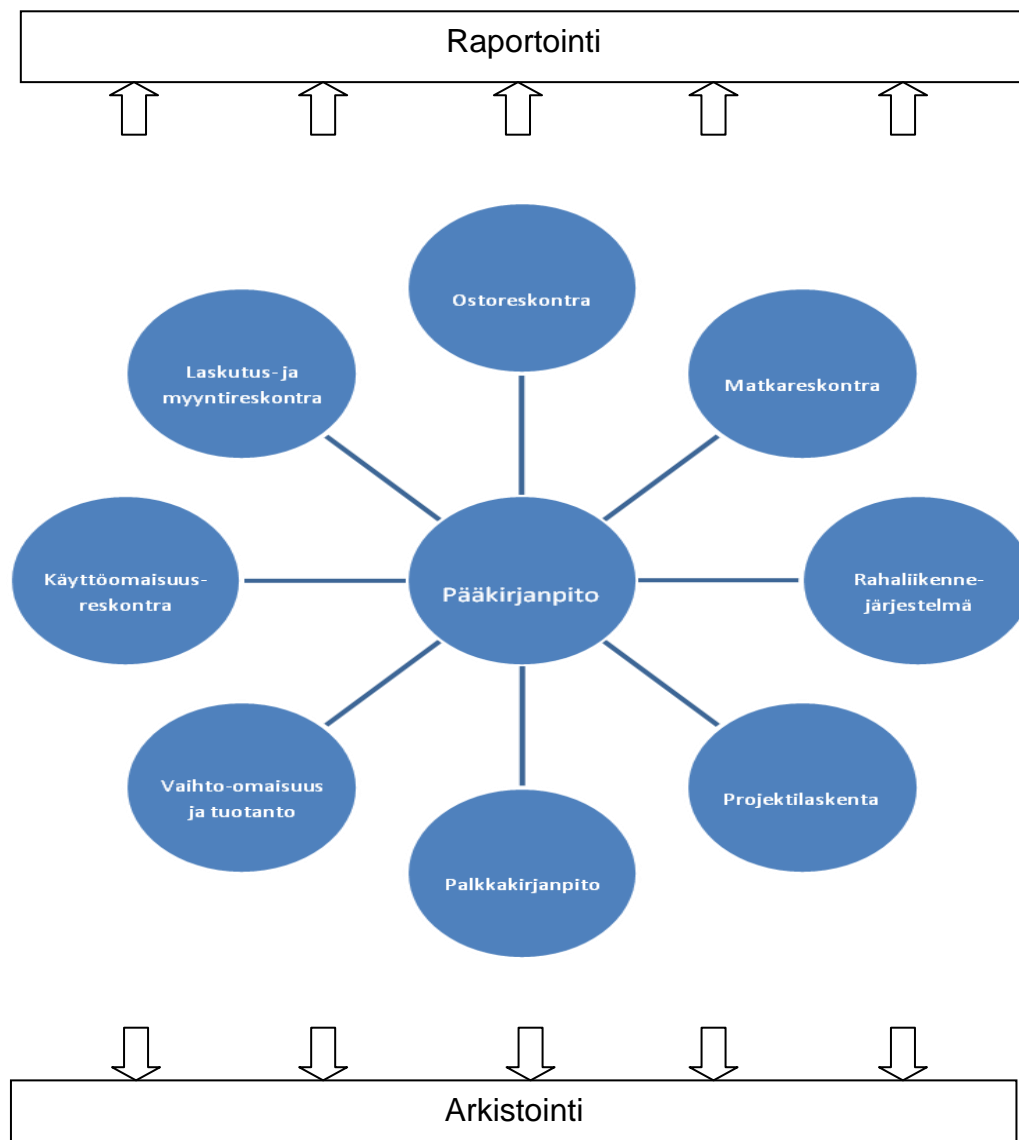
tyksen tulee tiedostaa tilanne, missä ollaan menossa ja asettaa tavoitteet sen mukaan sekä päättää millaisin keinoin tavoitteisiin pyritään. Strategiassa on kyse yrityksen tietoisista ratkaisuista ja valinnoista, jotka se on valinnut toimintansa tarkoituksen ja kilpailuedun perusteella (Järvenpää 2001; Vilkkumaa 2005).

Strategian muodostamiseksi ja kilpailuedun saavuttamiseksi kerätään taloudellista tietoa yrityksen omasta ja kilpailijoiden toiminnasta. Yrityksen tulee kuitenkin huomioida strategiaa muodostaessaan, millaisia vaatimuksia ja käytännön toimenpiteitä se asettaa johdon laskentatoimelle ja taloushallinnolle. Strategia määrää, kuinka yrityksessä tulee toimia sekä millä keinoin tavoitteisiin pyritään. Jotta strategia voisi toteutua, on yrityksen laskenta- ja seurantajärjestelmien vastattava strategiaa ja palveltava sitä. Yrityksen valitsemat taloushallinnon järjestelmät vaikuttavat myös raportointiin ja sen laatuun. Aiheesta lisää kappaleessa 4 (Järvenpää 2001, 14; Vilkkumaa 2005, 18–19).

Toiminnan tehostamiseksi ja raportoinnin laadun parantamiseksi on yrityksen pikkuhiljaa otettava askel kohti digitaalista taloushallintoa. Digitaalinen taloushallinto mahdollistaa esimerkiksi virheiden minimoinnin automatisoimalla tietyt toiminnot, lisäksi digitalisoituminen lisää kustannustehokkuutta ja tehokkuutta, mikä johtuu siitä, että digitaalista tietomassaa on helpompi ja nopeampi käsitellä, siirtää, esittää ja varastoida, kuin fyysisessä muodossa olevaa tietoa (Lahti & Salminen 2008, 18–20).

2.1 Taloushallinnon prosessit ja toiminnot

Taloushallinto on monitahoinen kokonaisuus, johon liittyy monenlaisia toimintoja ja prosesseja. Näitä toimintoja ja prosesseja ja niiden liittymistä toisiinsa kuvaa seuraava kuvio 2.



Kuvio 2.1 Taloushallinto (Lahti & Salminen 2008, 17)

Taloushallinnon prosesseihin kuuluu ostolasku-, myyntilasku-, matka- ja kululaskuprosessit sekä maksuliikenne, kassanhallinta ja käyttöomaisuuskirjanpito. Kaikkien näiden toimintojen ja prosessien aikaansaamat tapahtumat kirjataan pääkirjanpitoon. Pääkirjanpitoprosessi voidaan jakaa erilaisiin osaprosesseihin. Tällaisia prosesseja ovat muun muassa erilaisten erien jaksotukset, täsmäytykset ja tilikauden sulkeminen. Pääkirjanpito toimii raportoinnin pohjana. Parhaimmillaan yrityksen strategian mukainen taloushallinnon järjestelmä kattaa koko yrityksen kaikki toiminnot, mikä tarkoittaa sitä, että prosessien ja toimintojen tapahtumat ja tiedot tallentuvat kaikki yhteen ja samaan integroituun järjes-

telmään ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Lahti & Salminen 2008, 16–17).

2.2 Taloushallinnon tietojärjestelmät

Taloushallinnon tietojärjestelmät keräävät taloudellista tietoa yrityksen toiminnasta ja tuottavat siitä informaatiota raporttien pohjaksi. Raportoinnin luotettavuuden ja laadun kannalta yrityksen tarpeita vastaavan järjestelmän valinta on hyvin tärkeää. Eri toimialoilla toimivilla ja erikokoisilla yrityksillä on hyvin erilaiset järjestelmätarpeet. Järjestelmävalinnat pyritään tekemään aina yrityksen tai organisaation tilanteen ja tarpeiden mukaan niin, että sillä on positiivinen vaikutus työn tehokkuuteen ja sujuvuuteen (Lahti & Salminen 2008, 30–40).

Taloushallinnon tietojärjestelmä voi olla eriytetty niin, että jokaisella prosessilla on oma erillissovellus tai taloushallinnon järjestelmä voi olla osa kaikki toiminnot kattavaa integroitua toiminnanohjausjärjestelmää. Järjestelmä- ja ohjelmistovalintoihin vaikuttavat yrityksen tarpeiden lisäksi sen valitsema strategia, järjestelmässä käytetty teknologia, sen kokonaiskustannukset, alkuinvestointi, järjestelmän joustavuus ja sen ylläpito, kehitys sekä sen käytettävyys loppukäyttäjälle. Lisäksi järjestelmän saatavuus ja toimittajan tarjoamat muut palvelut vaikuttavat järjestelmän valintaan (mt.).

Seuraavaksi esitellään yleisesti markkinoilla olevia erillisohjelmistoja ja integroitua toiminnanohjausjärjestelmiä, niiden käyttäjiä sekä niiden välisiä eroja.

2.2.1 Erillisohjelmistot

Pienyrityksien taloushallinnon tarpeet ovat hyvin suppeat ja vakioidut verrattuna keskisuuriin ja suuriin yrityksiin ja organisaatioihin. Tämä johtuu pienyritysten suppeasta toiminnasta ja toimintojen ja prosessien pienestä määrästä. Pienillä yrityksillä on yleensä käytössään standardikirjapito-ohjelma, joka täyttää taloushallinnon tarpeet ja joka sisältää asiakasrekisterin ja myyntilaskutuksen, osto-

reskontran ja pääkirjanpidon sekä perusraportoinnin. Myös pienyrityksillä on erilaisia tarpeita, joten markkinoilla on myös monipuolisempia kirjanpito-ohjelmia, jotka sisältävät esimerkiksi toiminnallisuudet yksinkertaiseen varastonhallintaan ja nettikaupan ylläpitoon (Lahti & Salminen 2008, 30–40).

Myös keskisuurille yrityksille on tarjolla taloushallinnon erillissovelluksia, jotka voidaan kuitenkin räätälöidä ja mukauttaa yrityksen omien tarpeiden mukaisiksi helpommin kuin pienyrityksille. Pienyritysten tarvitsee keskittyä pääasiallisesti lakisääteisen kirjapidon toteuttamiseen, kun taas keskisuuressa yrityksessä nähdään jo tarve kattavammalle järjestelmälle, joka tuottaa raportteja johdon päätöksenteon tueksi. Erillissovellukset tarjoavat johdon raportointijärjestelmän lisäksi muun muassa kirjanpito- ja maksuliikenneohjelmistoja, ostolaskujen sähköisen käsittelyn sovelluksia, palkka- sekä henkilöstöhallinnon, rahoituksen ja kassasuunnittelun ohjelmistoja. Näistä ohjelmistoista voidaan yritykselle räätälöidä sen tarpeiden mukainen paketti. Ongelmana tällaisissa paketeissa on vuorovaikutuksen puute sovellusten kesken. Tällöin taloushallinnon tehokkuus saattaa kärsiä, kun esimerkiksi tietoa joudutaan syöttämään moneen eri sovellukseen (mt.)

Jotkin erillissovellukset on mahdollista integroida keskenään. Tämä riippuu kuitenkin niiden välisistä eroista sovellusten toimivuudessa. Lisäksi osa yrityksistä ottaa erilaisia lisäsovelluksia täydentämään kokonaisvaltaista toiminnanohjausjärjestelmäänsä. (mt.)

2.2.2 Integroitu toiminnanohjausjärjestelmä

Taloushallinnon tarpeet kasvavat yrityksen ja organisaation koon mukaan. Liiketoimintaprosessien määrän kasvaessa tarve kokonaisvaltaiselle toiminnanohjausjärjestelmälle kasvaa myös. Osa keskisuurista yrityksistä käyttää erillissovelluksia taloushallintonsa hoitamiseen, kun taas toinen osa ja suuryritykset tarvitsevat siihen jo laajemman järjestelmän. Tällainen ERP- eli toiminnanohjausjärjestelmä koostuu toisiinsa integroiduista erilaisista sovelluksista, jotka käyttävät yhteistä keskitettyä päätietokantaa. Toiminnanohjausjärjestelmä sisäl-

tää omat myynnin, tuotannon, projektihallinnan, henkilöstöhallinnon, logistiikan ja materiaalihallinnon moduulit. Integroinnin ansiosta sovellukset ovat vuorovai-
kutuksessa keskenään, minkä vuoksi tietoa ei tarvitse syöttää järjestelmään
useammin kuin kerran, jolloin myös päällekkäiset työvaiheet poistuvat. Tältä
osin integroitu järjestelmä on huomattavasti erillisohjelmistoja tehokkaampi. Eri-
laiset toiminnanohjausjärjestelmät sisältävät jokainen omat vahvuutensa sen
mukaan, mille toimialalle ne on suunnattu. Jossain järjestelmässä saattaa olla
esimerkiksi kankeampi taloushallinnon toiminnallisuus, kun taas esimerkiksi
myynnin ja asiakkuudenhallinnan toiminnallisuus on erinomainen. Tällaisessa
tapauksessa järjestelmiin voidaan integroida taloushallinnon erillissovelluksia
lisäämään toiminnallisuutta. (mt.)

Järjestelmätoimittajat pyrkivät koko aika kehittämään järjestelmiään ja ovat
muun muassa kehittäneet toiminnanohjausjärjestelmäversioita myös pienyrityk-
sille. Toimittajien tavoitteena on tehdä järjestelmistä aina vain kattavampia
muun muassa johdon raportoinnin osalta. Suurimpia toiminnanohjausjärjestel-
mien toimittajia ovat muun muassa Baan, Oracle ja SAP. SAP:sta lisää kappa-
leessa 6. (mt.)

2.3 Strategian vaikutus taloushallintoon

Strategia määrää keinot tavoitteiden saavuttamiseksi, jolloin se määrää myös,
minkälaisia sovelluksia ja järjestelmiä yrityksessä käytetään, se toimii ikään kuin
pohjana koko yrityksen toiminnalle. Menestyminen pitkällä tähtäimellä vaatii
selkeän strategian ja selvät tavoitteet, jotka näyttävät suunnan koko yrityksen
toiminnalle. Strategia on toisin sanoen yritystoiminnan suunnannäyttävä, jonka
avulla yritys pystyy tuottamaan itselleen kilpailuetua ja sidosryhmilleen hyötyä.
(Vilkkumaa 2005, 50; 52)

Strategian muodostamiseksi yrityksellä tulee olla selvä kuva elämäntehtäväs-
tään. Menestyäkseen pidemmällä tähtäimellä sen on tiedostettava olemassa-
olonsa tarkoitus (Vilkkumaa 2005, 20–21).

2.3.1 Yrityksen elämäntehtävä

Yrityksen elämäntehtävä koostuu sen toiminta-ajatuksista, arvoista ja visiosta. Näiden osa-alueiden säännöllinen tarkastelu ja päivittäminen ovat äärimmäisen tärkeää yrityksen toiminnan, sen jatkuvuuden ja elämäntehtävän toteutumisen kannalta. Kun yritys itse uskoo tehtävänsä, pyrkimyksiinsä, arvoihinsa ja visioon, siihen uskovat myös muutkin: henkilökunta, yhteistyökumppanit, rahoittajat, asiakkaat sekä muut yrityksen sidosryhmät. (Vilkkumaa 2005, 20–31)

Yrityksen toiminta-ajatus luo pohjan sen toiminnalle, strategiselle pohdinnalle ja suunnittelulle. Eri toimialoilla, mutta myös samalla toimialalla toimivilla yrityksillä ja yhteisöillä voi olla täysin erilaiset toiminta-ajatuksot, mutta ne vastaavat aina samaan kysymykseen: Miksi yritys on olemassa ja mitä se tekee? Tähän kysymykseen voidaan vastata kahdella eri tavalla, yrityksen tekemien pidemmän ja lyhyemmän aikavälin strategisten valintojen mukaan. Pidemmän aikavälin toiminta-ajatus kertoo, mihin yritys pyrkii esimerkiksi seuraavan kymmenen vuoden aikana, kun taas lyhyemmän aikavälin toiminta-ajatus keskittyy yksityiskohtaisempaan, operatiiviseen toimintaan. (Vilkkumaa 2005, 22–24)

Tärkeänä osana yritystoiminnan järjestämistä ovat yrityksen arvot. Arvot määrittävät, kuinka yrityksen jokapäiväinen toiminta on järjestetty. Arvojen toteutumiseksi jokaisen yrityksessä toimivan on oltava perillä niistä ja keinoista, joilla arvot voidaan toteuttaa. Arvojen tulee olla realistisia ja käytännössä mahdollisia toteuttaa. Joskus yrityksen asettama arvo ja käytännössä toteutunut arvo ovat täysin erilaiset. Tällaisessa tilanteessa yrityksellä voi esimerkiksi olla väärät keinot arvojensa toteuttamiseksi. Oli syy mikä hyvänsä, tulee se selvittää, jotta voidaan ottaa käyttöön oikeat keinot, joilla arvot toteutuvat. Yrityksen ja sen toiminnan kehittämisen kannalta on siis tärkeää jatkuvasti seurata, kuinka asetetut arvot toteutuvat ja kuinka niitä voitaisiin parantaa. (Vilkkumaa 2005, 24,26.)

Vision tulee määrittää yrityksen tahtotila, mihin yritys on toiminnallaan pyrkimässä ja mitkä ovat pitkän aikavälin tavoitteet. Hyvä visio on yksinkertainen, johdonmukainen, eikä ole ristiriidassa muiden elämäntehtävien osa-alueiden kanssa ja niin mukaansatempaava tai voimallinen, että yrityksen henkilökunta työskentelee mielellään tällaisen vision puolesta. (Vilkkumaa 2005, 29–31)

2.3.2 Strategian jalkauttaminen

Yrityksen toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision tulee toteutuakseen olla näkyvillä sen jokapäiväisessä toiminnassa jokaisella yrityksen toiminnan tasolla. Elämäntehtävän toteuttamiseksi yrityksen tulee määrittää sen strategiset liiketoiminta-alueet, joilla yritys haluaa toimia nyt ja tulevaisuudessa. Strategisten tavoitteiden asettamiseksi tulee yrityksen tehdä analyyskejä sen ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä muun muassa liiketoiminta-alueidensa toimintaedellytyksistä, asiakkuuksista ja asiakkaista sekä oman toiminnan tehokkuudesta ja yrityksen talouden tilasta. (Vilkkumaa 2005, 20–21)

Kun tavoitteet on asetettu, valitaan perusstrategia. Perusstrategioita ovat kustannusjohtajuus, erilaistaminen ja keskittyminen. Tämän jälkeen laaditaan toimintasuunnitelma, jonka tarkoituksena on esittää strategia käytännön toimenpiteinä ja toimintana, jotka myöhemmin toimivat mittaamisen ja seurannan perustana. Strategiaa toteutetaan vuotuisten toimintasuunnitelmien eli budjettien avulla ja ne muodostavat perustan strategian jalkauttamiselle. Kun strategian mukaiset tavoitteet eivät toteudu, on yrityksen palattava tarkastelemaan elämäntehtäväänsä ja punnittava uudelleen sen ja liiketoiminta-alueensa ja liikeideansa realistisuutta ja tarvittaessa muokattava niitä uuteen uskoon. (mt.)

Kun strategia on selvä ja taloushallinnon järjestelmä sen mukainen, taloushallinnon ja sen järjestelmien tehokkuutta voidaan lisätä pyrkimällä digitaaliseen taloushallintoon ja hyödyntämällä tietotekniikan kehitys. Seuraavassa luvussa käsitellään digitaalista taloushallintoa ja sen tuomia hyötyjä yritykselle.

2.4 Kohti digitaalista taloushallintoa

Taloushallinnon sähköistymisen yleistyessä 1990-luvulla siirryttiin paperittoon kirjanpitoon, mikä tarkoittaa kirjanpidon tositteiden esittämistä sähköisessä muodossa. Paperiton kirjanpito ei välttämättä ole merkki tehokkuudesta, koska tositeaineisto voidaan muuttaa sähköiseksi myös jälkikäteen, jolloin työvaiheita tulee lisää ja tehokkuus kärsii. 2000-luvulla siirryttiin sähköiseen taloushallintoon, minkä mahdollisti tietotekniikan ja eri sovellusten kehitys sekä Internetin ja sähköisten palvelujen, kuten pankkipalvelujen yleistyminen. Sähköinen taloushallinto on digitaalisen taloushallinnon edellytys, se tarkoittaa, että yrityksen taloushallinnon tulee olla kokonaan sähköinen, jotta se pystyisi siirtymään digitaaliseen taloushallintoon. Tällä hetkellä osa yrityksistä on jo osaksi digitalisoinut taloushallintonsa tai on ainakin siirtymässä digitalisoituun taloushallintoon. (Lahti & Salminen 2008, 22–25).

Tietotekniikan kehitys asettaa vaatimuksia taloushallinnolle. Pysyäkseen kehityksessä mukana ja tehostaakseen toimintaansa, yrityksen tulee pitää käyttämänsä sovellukset ajan tasalla sekä hyödyntää toiminnassaan Internetiä, itsepalvelua ja sähköistä asiointia. Sähköinen asiointi tarkoittaa tietoverkkojen yli tapahtuvaa kanssakäymistä eli sähköpostin ja verkon välityksellä tapahtuvaa asiointia sekä digitaalisen tiedon käsittelyä. Sähköisestä taloushallinnosta ollaan vähitellen siirtymässä digitaaliseen taloushallintoon. Digitaalisuus voidaan kuitenkin saavuttaa vasta, kun yhtä taloushallinnon osa-aluetta eli verkkolaskujen käyttöönottoa on kehitetty eikä paperisia laskuja enää ole. Verkkolaskutus tarkoittaa sitä, että myyjä lähettää laskun tiedot sähköisessä muodossa ja ostaja vastaanottaa ne ja käsittelee samassa muodossa kuin ostaja on laskun tiedot lähettänyt. Sekä sähköisen että digitaalisen taloushallinnon saavuttaminen edellyttää paperitonta kirjanpitoa, joka lisää kustannustehokkuutta ja tehokkuutta yrityksen toiminnassa (Lahti 2008, 18 - 23).

Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa. (Lahti & Salminen 2008, 19)

Niin kuin edellä jo mainittiin, sähköinen ja digitaalinen taloushallinto edellyttää paperitonta kirjanpitoa. Tämä tarkoittaa kirjanpitomateriaalin, tositteita ja arkistointia myöten, käsittelyä sähköisessä muodossa. Tämä mahdollistaa sen, että tietoon myös päästään käsiksi sähköisesti, mikä säästää huomattavasti aikaa ja sitä kautta lisää tehokkuutta. Digitaalisuus edellyttää tiedon siirron ja käsittelyn sähköistämistä sekä toistuvien rutiinien automatisointia sekä koko yrityksen kattavaa integroitua järjestelmää, johon tietoa ei tarvitse syöttää useammin kuin kerran (Lahti 2008, 21).

Aito digitaalisuus voidaan saavuttaa vasta, kun yrityksen sidosryhmät ovat sähköistäneet toimintojaan. Esimerkiksi ostolaskun lähettäminen ostajayritykselle sähköisessä muodossa mahdollistaa myyjäyrityksen taloushallinnon digitaalisuuden. (Lahti & Salminen 2008, 21)

Digitaalisuuden tuomat hyödyt

Niin kuin edellä jo mainittiin, tehokkuus on ehdottomasti ensimmäinen digitaalisen taloushallinnon tuoma hyöty verrattuna paperiseen ja manuaaliseen taloushallinnon prosesseihin. Tehokkuuden kasvu merkitsee yritykselle tässä tapauksessa myös kustannussäästöjä, kun arkistointitilaa ei enää tarvita ja automatisoidut työvaiheet vapauttavat käsipareja muihin tehtäviin eikä kalliita postikuluja tarvitse enää maksaa, kun tieto liikkuu sähköisessä muodossa (Lahti & Salminen 2008, 27).

Siirtyminen sähköisestä digitaaliseen taloushallintoon voi lisätä tehokkuutta jopa 90 prosenttia. Yrityksen tietojärjestelmissä ei ole enää päällekkäistä tietoa ja tieto löytyy aina yhdestä paikasta järjestelmän integroinnin myötä. Kun yritys automatisoi toimintojaan, mahdollisuus inhimillisiin virheisiin pienenee huomattavasti ja järjestelmien tuottaman tiedon luotettavuus kasvaa. Digitaalisuus tuo myös riippumattomuuden ajasta ja paikasta, enää ei tarvitse mennä toimistoihana arkistoon etsimään milloin mitään dokumenttia, kun digitaalisessa talous-

hallinnossa arkiston selailuun riittää päätelaite ja Internet-yhteys. (Lahti & Salminen 2008, 27–28)

Digitaalinen taloushallinto on myös ekologinen, se säästää luontoa ei pelkää sen paperittomuuden kautta, mutta myös esimerkiksi niin, ettei työntekijöiden tarvitse enää välttämättä liikkua paikasta A paikkaan B suorittamaan sellaisia asioita, joita ei ennen voinut suorittaa sähköisesti. (Lahti & Salminen 2008, 29)

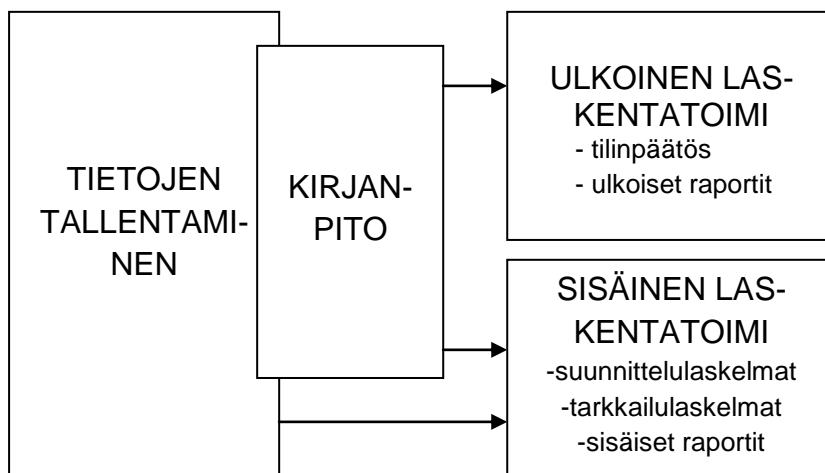
Jotta taloushallinnon järjestelmät tuottaisivat mahdollisimman laadukkaita ja luotettavia raportteja yrityksen johdon päätöksenteon tueksi, on taloushallinnossa tehtävä oikeanlaisia strategian huomioonottavia valintoja, jotka koskevat muun muassa sen toimintoja ja prosesseja. Taloushallinnon digitalisoituminen ja tietotekniikan kehittyminen parantavat järjestelmien tuottamien raporttien laatua ja käytettävyyttä. Aihetta käsitellään lähemmin kappaleissa 4 ja 5.

3 YRITYKSEN LASKENTATOIMI

Taloushallinto tuottaa raportteja sen ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille erilaisiin käyttötarpeisiin. Raportoinnin merkitys on suuri, koska se tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi ja antaa mahdollisuuden analysoida tietojärjestelmien keräämiä tietoja ja kehittää yritystoimintaa. Ulkoisten raporttien sisältö perustuu yrityksen kirjanpitoileihin ja on sitä kautta lailla säädeltyä, kun taas johdon laskennan raportit perustuvat ulkoisten raporttien tuottaman tiedon lisäksi yrityksen omiin tavoitteisiin, tarpeisiin ja strategiaan, joita yritys itse säätelee. (Lahti & Salminen 2008, 147–148.)

Laskentatoimi voidaan jakaa kahteen pääalueeseen: ulkoiseen eli yleiseen laskentatoimeen ja sisäiseen eli johdon laskentatoimeen. Laskentatoimen ominaispiirteitä ovat informaation kerääminen, suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys. Laskentatoimi helpottaa kommunikointia yrityksessä, auttaa sen toiminnan

ohjaamisessa ja tavoitteisiin pääsemisessä. Yrityksen tulee valita laskentajärjestelmänsä niin, että se tuottaa keräämänsä tiedon pohjalta yrityksen päätöksenteon kannalta hyödyllistä informaatiota. Hyödyllisen informaation esiintuominen saattaa kuitenkin olla haasteellista, mikä johtuu laskentajärjestelmien käsittelemistä ja tuottamista suurista tieto- ja informaatiomassoista. Kuvio 3.1 selvittää laskentatoimen jakoa ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen sekä kirjanpidon merkitystä laskentatoimen prosesseissa (Vilkkumaa 2005, 49; Leppiniemi 2010a; Westerlund 2010).



Kuvio 3.1 Laskentatoimi (Leppiniemi 2010a)

Laskentatoimella on kaksi perustehtävää: rekisteröinti- ja hyväksikäyttötehtävä. Laskentatoimi tuottaa rekisteröimistään tiedoista informaatiota sisältäviä raportteja yrityksen päätöksenteon tueksi. Tiedot kerätään ja tallennetaan yrityksen kirjanpitojärjestelmään, jonka pohjalta muodostetaan ulkoisten sidosryhmien hyväksikäyttämiä raportteja ja tilinpäätöksiä sekä yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitettuja johdon laskelmia ja raportteja. Johdon raporttien pohjaksi ei riitä pelkästään yrityksen kirjanpito, vaan sen lisäksi käytetään valvonta- ja suunnittelujärjestelmien tallentamia tietoja yrityksen tarpeiden mukaan esimerkiksi sen asiakkaista, tuotteista tai osastoista. (Leppiniemi 2010a; 2010b)

Laskentatoimen raporttien käyttötarkoituksia ja niiden käyttäjiä on monia. Lakisääteisiä ulkoisen laskennan raportteja, esimerkiksi tuloslaskelma- ja tasera-

portteja, käyttävät yrityksen omistajat, tilintarkastajat, rahoittajat, kaupparekisteri ja verottaja. Johdon raportteja käyttävät työssään muun muassa yrityksen johto, hallitus sekä yrityksen eri toimintojen päälliköt ja vastaavat. Kirjanpidon kirjausten oikeellisuuden varmistamiseksi kirjanpitäjät ja controllerit käyttävät pääkirjanpidon raportteja, ja yrityksen sisäinen tarkastus käyttää työssään kontrolliraportteja. Raportit asiakkaista ja myynneistä kiinnostavat myyjiä ja raportit ostoista, varastonarvoista ja toimituksista ostajia ja varastovastaavia. Eri kustannuspaikkavastaavat seuraavat kustannuspaikkaraportteja selvittääkseen muun muassa oman kustannuspaikkansa kuluja ja niiden pysymistä budjetin mukaisina. (Lahti & Salminen 2008, 150–151)

3.1 Yleinen laskentatoimi

Yrityksen kirjanpidon tietojärjestelmä toimii perustana yleiselle laskentatoimelle. Koska kirjanpito toimii yleisen laskentatoimen raporttien ja osaltaan myös johdon raporttien pohjana, kirjanpidon ratkaisut vaikuttavat raportteihin, niiden laatuun ja luotettavuuteen, jolloin niillä on myös vaikutus päätöksenteon laadullisuuteen. Tämän vuoksi on hyvin tärkeää, että yrityksessä pyritään aina noudattamaan kirjanpitolainsäädäntöä ja hyvää kirjanpitotapaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 6–7)

Yleisen laskentatoimen tehtävänä on tuottaa raportteja ja laskelmia sen sidosryhmille, muun muassa omistajille voitonjakolaskelmina sekä muille sidosryhmille informaatiolaskelmina. Suurin osa yleisen laskentatoimen raporteista on julkisia asiakirjoja. Yleisen laskentatoimen raportteja ovat yrityksen rahoituksellista tilannetta ja taloudellista asemaa kuvaava tase, tilikauden tuloksesta kertova tuloslaskelma sekä rahan käyttöä ja lähteitä kuvaava rahoituslaskelma. Nämä raportit ovat suurelta osin lailla säädeltyjä ja niiden oikeellisuuden ja luotettavuuden tarkistaa tilintarkastaja. Kirjanpitovelvollisen tulee laatia tilikausittain tilinpäätös, joka sisältää kirjanpitolautakunnan asettamien yleisohjeiden mukaiset tuloslaskelman ja taseen. Lisäksi julkisen osakeyhtiön ja suuren yrityksen rajat täyttävän yrityksen tulee laatia toimintakertomus, jonka erittelee kuluneen

tilikauden merkittävät tapahtumat, auttaa ymmärtämään kirjanpitovelvollisen taloudellista tilannetta ja valottaa yrityksen tulevaisuuden suunnitelmia ja näkymiä (Neilimo & Uusi-Rauva 2005; Tomperi 2007; Leppiniemi 2010a; KPL 3:1).

3.1.1 Kirjanpidon yleisimmät säädökset

Kirjanpitolautakunta on antanut seuraavan lausunnon: *”Tilinpäätöksen on annettava oikeat ja riittävät tiedot, oikea ja riittävä kuva, kirjanpitovelvollisen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta (KPL 3:2). Tällaisen kuvan muodostumiseksi kirjanpitoon tehtyjen merkintöjen, kirjausten, on oltava oikeita ja riittäviä sekä tilikaudella että tilinpäätöstä laadittaessa.”* Toisin sanoen yrityksen tulee antaa toiminnastaan mahdollisimman totuudenmukainen kuva ja siksi yleisen laskentatoimen raporttien huolellinen laatiminen kirjausten teosta lähtien on avainasemassa tämän velvollisuuden täyttämiseksi. (Leppiniemi 2010)

Suomessa kirjanpito on lakisääteistä ja erittäin säädeltyä ja sen tarkoituksena on selvittää yrityksen tilikauden tulos, se myös mahdollistaa tilinpäätöksessä annettujen tietojen oikeellisuuden ja luotettavuuden tarkastamisen. Kirjanpidosta määrää kirjanpilaki ja -asetus, joiden tulkinnasta ja hyvän kirjanpitotavan edistämisestä vastaa kirjanpitolautakunta, KILA. (Tomperi 2007, 11.)

KPL:n 1 luvun 1 §:n mukaan kirjanpitovelvollisia ovat muun muassa osakeyhtiöt, osuuskunnat, avoimet ja kommandiittiyhtiöt sekä erilaiset yhdistykset ja uskonnolliset yhdyskunnat. KPL:n 1 luvun mukaan kirjanpidon tulee olla kahdenkertaista ja sen tulee noudatella hyvää kirjanpitotapaa, joka mahdollistaa jokaisen tehdyn kirjauksen tarkistamisen. Hyvää kirjanpitotapaa ei ole tarkemmin määriteltä kirjanpilolaissa, mutta sen piirteitä löytyy kirjanpilolaista ja -asetuksesta sekä muusta lainsäädännöstä ja kirjanpitolautakunnan antamista lausunnoista (Tomperi 2007).

Kirjanpilolain toisessa luvussa säädetään lähemmin, mitä kirjanpitoon tulee kirjata, millä perusteella ja mitä kirjanpitoaineiston tulisi sisältää. Riittävän kirjanpitoinformaation tuottamiseksi jokaisen kirjanpitovelvollisen on pidettävä kirjaa menoistaan, tuloistaan, rahoitustapahtumistaan ja niiden oikaisu- ja siirtoeristä. Nämä liiketapahtumat kirjataan niille tarkoitetuille tileille, joista kirjanpitovelvolli-

sen tulee pitää luetteloa sisältäen erittelyn kirjanpitotilien sisällöistä. (KPL 2:1-2.)

Kerättyjen tietojen ja tuotettujen raporttien tarkistettavuuden kannalta on tärkeää, että kirjanpito ja yleisen laskennan raportit laaditaan kirjanpitolainsäädännön mukaisesti. Mitä huolellisemmin kirjanpito ja raportit on laadittu, sitä luotettavampaa informaatiota niistä saadaan. Seuraavassa luvussa esitellään yleisen laskentatoimen raportteja.

3.1.2 Tase

Taseen tehtävänä on osoittaa kirjanpitovelvollisen tilinpäätöshetken taloudellinen asema. Tase sisältää yrityksen varat ja velat niiden epälikvidiysjärjestyksessä eli lähdetään niistä eristä, jotka ovat vaikeimmin muutettavissa rahaksi ja edetään lopulta kaikkein likvideimpiin eriin eli muun muassa vaihtuviin vastaviin kuuluviin käteisvaroihin. Kirjanpitoasetuksen antama taseen perusrakenne on kuvion 2.3 mukainen (Leppiniemi 2010a).

VASTAAVAA

Pysyvät vastaavat

Vaihtuvat vastaavat

VASTATTAVAA

Oma pääoma

Tilinpäätössiirtojen kertymä

Pakolliset varaukset

Vieras pääoma

Kuvio 3.2 Taseen perusrakenne (KPA 1:6)

Tase jaetaan kahteen osaan, vastaavaa ja vastattavaa -puoliin, joiden tarkoituksena on osoittaa rahan käyttökohteet ja rahan lähteet, niin kuin kirjanpidossa tulee nämä osoittaakin (Tomperi 2007, 152).

Rahan käyttökohteita ovat yrityksen pysyvät ja vaihtuvat vastaavat, pysyvien vastaavien tarkoituksena on tuottaa tuloa pidemmällä aikavälillä. Pysyviä vastaavia ovat yrityksen omistamat aineettomat ja aineelliset hyödykkeet, näitä ovat aineettomista esimerkiksi aineettomat oikeudet ja aineellisista yrityksen omistamat maa- ja vesialueet, rakennukset sekä koneet ja kalusto. Vaihtuvia vastaavia ovat puolestaan yrityksen vaihto-omaisuus, saamiset, rahoitusarvopaperit sekä rahat ja pankkisaamiset. (Tomperi 2007, 155–158)

Yrityksen rahan lähteet löytyvät taseen vastattavaa puolelta jossa eritellään varojen ja velkojen lisäksi tilinpäätössiirtojen kertymä sekä pakolliset varaukset. Tilinpäätössiirtojen kertymiä ovat liian suurista poistoista syntyvä poistoero ja vapaaehtoiset varaukset, joita voidaan muodostaa tulevia hankintoja varten, kun taas pakolliset varaukset muodostetaan tulevia menoja ja menetyksiä varten. Yksityiskohtaisempi kirjanpitolautakunnan yleisohjeen mukainen tase löytyy liitteestä 1. (Tomperi 2007, 158–159)

3.1.3 Tuloslaskelma

Tuloslaskelman tulee osoittaa, kuinka tilikauden tulos on muodostunut. Kirjanpitolautakunta on laatinut kirjanpitoasetuksen, joka sisältää kaksi tuloslaskelmakaavaa, kululajipohjaisen ja toimintokohtaisen, joiden mukaan liiketoimintaa harjoittavien tulee tuloslaskelmansa laatia. Koska useimmat liiketoimintaa harjoittavat kirjanpitovelvolliset käyttävät kululajipohjaista tuloslaskelmakaavaa, käydään lyhyesti läpi kululajipohjainen tuloslaskelmakaavan rakenne. Kuvion 2.4 mukaisen tuloslaskelmakaavan eriä on yhdistelty, mikä edellyttää sitä, että tuloslaskelmasta voidaan saada edelleen yhdistelystä huolimatta oikeat ja riittävät tiedot. (Leppiniemi 2010a, Tomperi 2007, 144;150)

Liikevaihto
Valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varastojen muutos
Valmistus omaan käyttöön
Liiketoiminnan muut tuotot
– Kulut
Liikevoitto (-tappio)
+/- Rahoitustuotot ja -kulut
Voitto (tappio) ennen satunnaisia eriä
+/- Satunnaiset erät
Voitto (tappio) ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja
+/- Tilinpäätössiirrot
– Tuloverot
– Muut välittömät verot
Tilikauden voitto (tappio)

Kuvio 3.3 Kululajipohjaisen tuloslaskelman rakenne (Leppiniemi 2010a)

Liikevaihto koostuu yrityksen toimialan määrittelemästä, varsinaisesta toiminnasta saadut myyntituotot, vähennettynä myynnin oikaisu- ja siirtoerillä. Tällaisia eriä ovat muun muassa saadut käteisalennukset ja myynneistä suoritettava arvonlisävero. Liikevaihtoa oikaistaan valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varastonmuutoksella, lisätään liiketoiminnan muut tuotot, kuten vuokrat ja vähennetään liiketoiminnan kulut, jotka muodostuvat pääosin materiaaleista ja palveluista, jolloin lopulta saadaan liikevoitto tai -tappio. (Tomperi 2007, 147–148)

Liikevoittoa (-tappiota) oikaistaan rahoitustuottojen ja -kulujen erotuksella. Rahoitustuotot muodostuvat muun muassa korko- ja osinkotuotoista ja rahoituskulut, esimerkiksi vieraan pääoman kuluista. Kun liikevoitto/-tappio oikaistaan rahoituksen erillä, saadaan voitto/-tappio ennen satunnaisia eriä. Erä on satunnainen, kun se on kertaluonteinen, mutta liiketoiminnan kannalta olennainen erä. (Tomperi 2007, 149)

Satunnaisten erien jälkeen voitosta/tappiosta vähennetään edelleen tilinpäätössiirrot sekä verot. Tilinpäätössiirrot ovat tuloksen järjestelyeriä, joista esimerkkinä erä poistoeron muutos, joka sisältää tilikaudella pysyvistä vastaavista tehtyjen suunnitelman ylittävät tai alittavat poistot. Kun kaikki erät on lopulta oikaistu,

saadaan tilikauden voitto tai tappio. Yksityiskohtaisempi kirjanpitolautakunnan yleisohjeen mukainen tuloslaskelma on liitteessä 2. (Tomperi 2007, 149.)

3.1.4 Rahoituslaskelma ja liitetiedot

Rahoituslaskelma on selvitys yrityksen hankkimista varoista ja niiden käytöstä. Jos tuloslaskelma ja tase on laadittu suoriteperusteisesti, ne on muutettava maksuperusteisiksi, muuten rahoituslaskelma ei näytä todellisia rahavirtoja. Rahoituslaskelmassa on kolme eri rahavirtaa, liiketoiminnan, investointien ja rahoituksen rahavirrat. Liitteessä 3 esitetään kirjanpitolautakunnan yleisohjeen mukainen rahoituslaskelma. (Tomperi 2007, 162–163)

Kirjanpitovelvollisen tärkeimmän tehtävän eli oikean ja riittävän kuvan välittämistä toiminnastaan edesauttaa tilinpäätöksen osaksi laadittavat liitetiedot. Näihin liitetietoihin sijoitetaan kaikki se tieto, joka tilinpäätöksestä ei käy ilmi. Kirjanpitoasetuksen mukaisia liitetietoja ovat tilinpäätöksen laatimista, tuloslaskelmaa ja tasetta, tuloveroja ja vakuuksia ja vastuusitoumuksia, henkilöstöä ja omistuksia muissa yrityksissä koskevat sekä konserniin kuuluvaa kirjanpitovelvollista koskevat liitetiedot. (Tomperi 2007, 166)

3.2 Johdon laskentatoimi

Laskentatoimen toinen osa-alue on sisäinen eli johdon laskentatoimi. Johdon laskentatoimen tehtävänä on tuottaa johdolle hyödyllisiä, päätöksenteon tueksi tarkoitettuja laskelmia ja raportteja. Johdon perustehtäviä ovat päätöksenteko, toiminnan ohjaus ja seuranta. Johdon laskentatoimen tarkoituksena onkin tuottaa näitä toimintoja tukevia ja avustavia laskelmia, kuten suunnittelu-, valvonta- ja informaatiolaskelmia. Laskentatoimen toisen perustehtävän, hyväksikäyttö- eli hyödyntämistehtävää toteutetaan johdon laskentatoimen avulla. Tietojärjestelmät tuottavat informaatiota yrityksen johdon päätöksenteon tueksi. Tuottaessaan laskelmia ja raportteja tietojärjestelmän tulisi huomioida tiedon laatu ja yrityksen strategiset valinnat, koska täysin turhan ja strategian kannalta hyödyt-

tömän tiedon tuottaminen ei ole kannattavaa eikä tehokasta (Vilkkumaa 2005, 49; Leppiniemi 2010a; Westerlund 2010).

Kun laskentatoimen raportteja tuotetaan ja käytetään, on kohdistettava huomio raporttien sisältämään tietoon. Se, mitä kukin erä sisältää, saattaa vaihdella eri yritysten kesken huomattavasti. Esimerkiksi toinen yritys tekee kaluston poistonsa viiden vuoden mukaan ja toinen seitsemän vuoden mukaan. Tunnuslukuja tarkasteltaessa ja niiden perusteella yrityksen menestystä arvioitaessa on oltava perillä siitä, miten raportit on yrityksessä laadittu ja millaisia ratkaisuja yrityksen johto on tehnyt raportteja tuottaessaan. Asiaa voidaan lähestyä tarkastelemalla laskentatoimen ongelmia ja ratkaisumahdollisuuksia. Laskentatoimen ongelmia ovat laajuus-, arvostus-, jakamis- ja mittaamisongelma. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 41–43)

Yrityksen johdon tehtävänä on tehdä päätöksiä esimerkiksi tulevista hankinnoista ja yrityksen tavoitteista. Hyvien ja järkevien päätöksien aikaansaamiseksi on päätöksentekijöiden punnittava eri vaihtoehtojen kannattavuutta niiden aikaansaamien tuottojen ja kustannusten perusteella. Suunnittelulaskelmat ovat joko vaihtoehtolaskelmia tai tavoitelaskelmia. (Leppiniemi 2010a; Vilkkumaa 2005, 286–287)

Vaihtoehtolaskelmilla suunnitellaan tulevia investointeja ja hankintoja ja punnitaan eri vaihtoehtojen paremmuutta kannattavuuden avulla. Vaihtoehtolaskelmat tuovat pohjan päätöksenteolle, kun edessä on valinta kahden tai useamman vaihtoehdon välillä. Vaihtoehtolaskelman avulla voidaan esimerkiksi tehdä erilaisia hankintoja, kuten hankkia jokin kone ottaen huomioon yrityksen tarpeet ja resurssit. (Leppiniemi 2010a; Vilkkumaa 2005, 287)

Tavoitelaskelmat avustavat johtoa toiminnan ohjaamisessa oikeaan suuntaan. Tällaisten laskelmien tarkoituksena on pyrkiä vaikuttamaan yrityksen ja sen henkilöstön toimintaan tavoitteisiin pääsemiseksi. Tavoitelaskelmia ovat muun muassa budjetit ja standardit. (Leppiniemi 2010a)

Kun tavoitteet on asetettu ja toiminnan suunta on näytetty, on toiminnassa tapahtuvaa kehitystä seurattava. Seuranta tapahtuu valvontalaskelmien avulla, joita ovat budjettieroraportit, jotka kertovat, kuinka hyvin on osattu ennustaa tulevia tuottoja ja kuluja, niistä nähdään euromääräisesti, kuinka paljon toteuma ja budjetoitu määrä eroavat toisistaan. Tällaisten laskelmien avulla saadaan selville ollaanko menossa oikeaan suuntaan ja näin voidaan reagoida nopeasti ja tehdä ajoissa tarvittavia korjaustoimenpiteitä. (Leppiniemi 2010a; Vilkkumaa 2005, 396)

Informaatiolaskelmien eli tiedonjakamislaskelmien tarkoituksena on jakaa tietoa yrityksen toiminnasta ja saavutuksista. Näillä laskelmilla pyritään vaikuttamaan ympäristöön ja sisäisen laskennan osalta henkilöstön toimiin (Leppiniemi 2010a).

3.3 Laskentatoimen ongelmat

Laskentatoimen tuottamien raporttien lukemista ja tulkintaa helpottaa sen ongelmien tunteminen. Ongelmat tulisi huomioida jo raporttien sisältöä ja rakennetta suunniteltaessa, raportteja käytettäessä ja niitä kehitettäessä. Näin raporttien käyttäjät voivat saada niistä mahdollisimman suuren hyödyn päätöksentekoa ajatellen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 43)

Laskentatoimen laajuusongelmaan sisältyy tuottojen ja kustannusten laajuus. On selvittävä, mitä tuottoja ja kustannuksia laskelmiin sisällytetään ja mitkä erät jäävät niiden ulkopuolelle. Yrityksen tulee päättää esimerkiksi, sisällytetäänkö laskelmiin liiketoiminnan tuottojen lisäksi myös satunnaiset tuotot tai jätetäänkö esimerkiksi liiketoiminnan muut kustannukset laskelmien ulkopuolelle. Se, kuinka laajuusongelma yrityksessä ratkaistaan, vaikuttaa tunnuslukujen arvoihin ja sitä kautta myös päätöksentekoon. Laajuusongelman ratkaiseminen johdon laskentatoimen puolella on hyvin yrityskohtaista, kun taas yleisen laskentatoimen puolella laajuusongelman ratkaisut ovat normitetumpia ja kirjanpitolainsäädännöllä ohjattua. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 42)

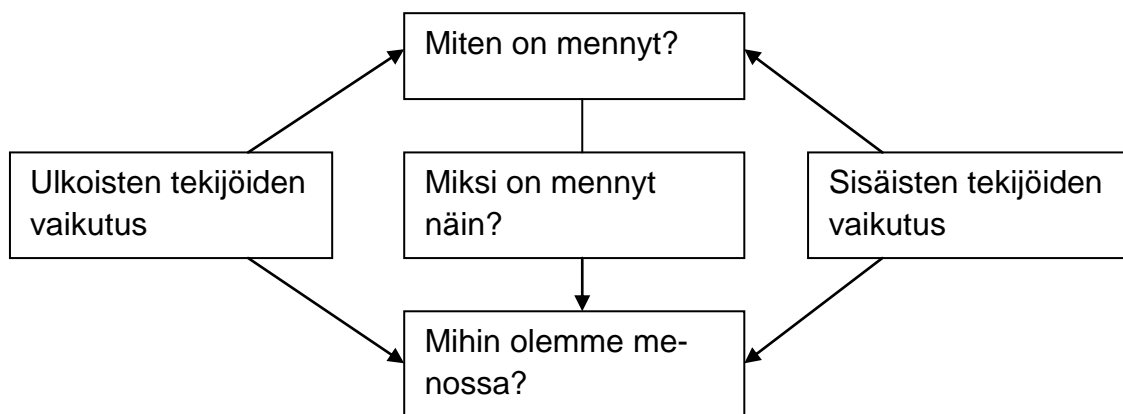
Toinen laskentatoimen ongelmista on arvostusongelma, joka liittyy laskentatoimen raporteissa käytettäviin arvoihin. Ratkaisuvaihtoehdot ovat, että arvostuksessa käytetään joko hankintahintaa, päivähintaa tai jälleenhankintahintaa. Yleisin ja myös yleisen laskentatoimen puolella käytetty arvostusmenetelmä on hankintahinta. Inflaation aikaan yrityksen toimintakyvyn säilyttämiseksi yritys voi vaihtaa esimerkiksi käyttöomaisuuseriensä arvostuksen päivähinnan tai jälleenhankintahinnan mukaiseksi. Tämän takia poistoerät ovat suuremmat ja enemmän tulo-rahoitusta säilyy yrityksen sisällä ja mahdollistaa myöhemmin laitteiden uusimisen huolimatta hintojen kohoamisesta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 42)

Kolmas laskentatoimen ongelmista on jakamisongelma, johon liittyy kaksi osa-ongelmaa: jaksotusongelma ja kohdistusongelma. Jaksotusongelma liittyy pääosin pitkävaikutteisten tuotannontekijöiden, kuten rakennusten, koneiden ja kaluston poistojen jaksotukseen eri vuosille. Jotta jaksotusongelmaan saataisiin ratkaisu, on tiedettävä tuotannontekijän käyttöaika, johon usein poistoaika perustuu. Jakamisongelman toinen osa-alue eli kohdistusongelma liittyy tuottojen ja kustannusten kohdistamiseen oikeille toiminnoille aiheuttamisperiaatetta noudattaen. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotot ja kustannukset kohdistetaan juuri niille toiminnoille ja tuotteille, jotka ne ovat aiheuttaneet. Aiheuttamisperiaatteen noudattaminen ei aina kuitenkaan ole mahdollista, jolloin yrityksen tulee luoda omat mahdollisimman käyttökelpoiset ja luotettavat kohdistamisperiaatteensa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 42–43)

Laskentatoimen neljäs ongelma, mittaamisongelma liittyy yrityksen käyttämiin laskentatoimen rekisteröintijärjestelmiin ja niiden tarkkuuteen ja luotettavuuteen. Mittaamisongelmaan liittyy myös resurssikäytön määrän rekisteröinti eli kuinka paljon esimerkiksi raaka-ainetta on käytetty yhden tuotteen valmistamiseen. Jotta mittaamisongelma voitaisiin ratkaista, on mittaus tehtävä tarkasti ja mittaukset dokumentoitava. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 43)

4 JOHDON RAPORTOINTI

Johdon raportointi on nimensä mukaan raportointia, joka on tarkoitettu johdon työvälineeksi päätöksenteon tueksi sekä toiminnan suunnittelun ja seurannan avustamiseksi. Se ei ole pelkkiä ulkoisen laskennan tuottamia tulos- ja tasetietoja, vaan sen perusajatuksena on antaa selvä kokonaiskuva yrityksen taloudesta ja sen toimintojen tilasta. Johdon raporttien tulee kertoa, miten on mennyt, miksi on mennyt näin ja mihin ollaan menossa sekä miten yrityksen ulkoiset ja sisäiset tekijät vaikuttavat nykytilanteeseen ja mikä on niiden vaikutus tulevaisuudessa. Johdon raportoinnin tehtäviä selkeyttää kuvio 4.1. (Alhola & Lauslahti 2005, 173; Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 15)



Kuvio 4.1 Johdon raportoinnin tehtävät (Alhola & Lauslahti 2005, 173)

Ennustaakseen tulevaa on yrityksen johdon suunnattava katse kohti mennyttä. Tämä tarkoittaa muun muassa syiden etsimistä yrityksen menestymiselle tai tappioille. Kun syyt niihin on löydetty, on yrityksen helppo ryhtyä mahdollisiin korjaaviin toimenpiteisiin. Johdon raportoinnissa on kyse menneen, nykyisyyden ja tulevaisuuden analysoimisesta, jotta pystyttäisiin reagoimaan ajoissa tulevaan ja mahdollisesti muuttamaan toimia haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi. Jotta yrityksen koko toiminnan johtaminen voisi olla ennakoivaa, on päivittäistoiminnan johtamisessa pidettävä silmät auki oikeille toimintatavoille ja

oltava valmiina reagoimaan jos näyttää siltä, että toiminta on menossa täysin väärään suuntaan. (Alhola & Lauslahti 2005, 173–174)

Raportoinnin tarve pohjautuu yrityksen toiminnan seurannan tarpeeseen. Raportointi on seurannan keino, seurantajärjestelmät tuottavat tietoa yrityksen omasta toiminnasta ja ulkoisesta ympäröivästä maailmasta. Yrityksen toiminnalle oleelliset tiedot kootaan erilaisille raporteille, joiden antamien tietojen mukaan voidaan korjata toimintaa niin, että mennään strategian mukaiseen suuntaan. Yrityksen toiminnan seurannan tarve ja seurannan kohteet määräytyvät yrityksen strategisten lähtökohtien mukaan eli eri yritykset seuraavat eri asioita ja käyttävät erilaisia mittareita riippuen niiden strategioiden mukaan. (Vilkkaa 2005, 423.)

Tavoitteiden saavuttamiseksi ja suunnitelmien toteuttamiseksi liiketoimintaa ja suunnitelmien toteutumista tulee siis seurata. Seuraamisen mahdollistavat raportit ja mittarit. Jotta raporttien ja mittareiden antamista tiedoista saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti ja niiden antamaa informaatiota voitaisiin hyödyntää muun muassa päätöksenteon tueksi, on niiden antaman tiedon täytettävä tietyt kriteerit. Ennen kaikkea tiedon on oltava luotettavaa. Jos mittarin hyväksikäyttäjä ei luota sen antamaan informaatioon, ei muillakaan laatuvaatimuksilla ole merkitystä. Mitä luotettavampi mittari on, sitä käyttökelpoisempaa ja laadullisempaa sen tuottama tieto on. Muita informaation laatuvaatimuksia ovat oleellisuus eli relevanttius, sen edullisuus, oikeellisuus sekä tarkkuus. (Vilkkaa 2005, 38)

Mittareiden tuottamalla tiedolla tulee olla oleellinen merkitys päätöksenteolle eli sen tulee vastata juuri niihin kysymyksiin, joita päätöksenteon aikana ilmenee. Tiedon tulee siis tuottaa lisäarvoa päätöksen tekemisessä. Tiedon hyödyllisyyden tulee olla suhteessa sen edullisuuteen; mitä tarkempaa tietoa halutaan, sitä enemmän sen eteen joudutaan tekemään töitä ja sitä kalliimpaa se on. Vaatimus tiedon oikeellisuudesta liittyy hyvin vahvasti sen luotettavuuteen; jos mittarista saatu tieto ei ole riittävän oikeellinen, ei siihen myöskään voi luottaa. Lisäksi tiedon tulee olla riittävän tarkkaa, yhtä tarkkaa kuin millä tarkkuudella pää-

töksiä halutaan tehdä. Jos saatu informaatio on liian tarkkaa, tulee esille kustannuskysymys; kuinka edullista hyödynnetty tieto on, jos mittari tuottaa ylimää-
räistä, turhaa ja hyödyntämätöntä tietoa? Toisaalta taas jos saatu tieto ei ole
tarpeeksi tarkkaa, ei sen pohjalta voida tehdä oikeellisia ja luotettavia päätöksiä.
(Vilkkumaa 2005, 38)

Yrityksen strategiset valinnat sanelevat sen, minkälaisilla mittareilla sen toimin-
taa seurataan. Seurantajärjestelmiä ja mittareita valitessaan yrityksen tulee pi-
tää mielessä strategiset tavoitteensa, jotta sen toimintaa voidaan ohjata oikeaan
suuntaan. Jos strategiset tavoitteet unohtuvat, ei voida tietää, mennäänkö oike-
aan suuntaan. (Vilkkumaa 2005, 423.)

4.1 Raportointitasot

Yrityksessä tuotetaan erilaisia raportteja eri tarkoituksiin ja eri käyttäjien tarpei-
den mukaan. Niiden sisältö ja yksityiskohtaisuus vaihtelevat sen mukaan, kenen
apuvälineeksi ne on tarkoitettu ja mistä näkökulmasta toimintaa tarkastellaan.
Raportointi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen raportointiin, mikä tarkoittaa
myös sitä, että raporttien käyttäjät jakautuvat samoin, raportteja käyttävät siis
muutkin kuin yrityksen johto. Ulkoisten ja sisäisten raporttien määrässä on myös
eroja, ulkoisia raportteja tuotetaan kerran vuodessa, kun taas sisäisiä raportteja
tehdään kuukausi-, viikko- ja jopa päivätasolla. Sisäisiä raportteja tuotetaan
kolmelle eri raportointitasolle: strategiatasolle eli ylimmälle johdolle, toiminnalli-
selle eli eri tulosyksiköiden esimiehille ja johdolle sekä operatiiviselle eli suorit-
tavalle tasolle. Sisäisen raportoinnin eri raportointitasoilla pyritään vastaamaan
erilaisiin johtamisen kysymyksiin. (Alhola & Lauslahti 2005, 175.)

Yrityksen johto pyrkii saamaan vastauksen siihen, ollaanko menossa tavoittei-
den ja vision mukaiseen suuntaan eli strategisella tasolla raportointi ennustaa
tulevaa, näyttää toiminnan kehityssuunnan ja tuottaa suuntaa antavia raportteja.
Yrityksen toiminnan seuranta voidaan toteuttaa erilaisilla mittaristoilla, esimer-
kiksi Balance Scorecardin avulla. Mittaristolla tarkoitetaan yrityksen itse valit-

semia, strategian mukaisia taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita, joiden arvoja seurataan ja reagoidaan sitten, kun arvot poikkeavat oleellisesti määritellyistä arvoista. Taloudellisia mittareita ovat muun muassa käyttökate ja pääoman tuotoaste, joita täydentämään on mittaristoon valittava myös ei-taloudellisia mittareita, kuten asiakastyytyväisyyskysely. Näiden mittaristojen ja yksittäisten mittareiden pohjalta syntyvät johdon raportit, jotka kertovat, onko päästy tavoitteisiin ja mikä on yrityksen toiminnan kehityssuunta. (Alhola & Lauslahti 2005, 175; Järvenpää ym. 2001, 183–184)

Seuraavan tason eli toimintatason raporttien käyttäjiä ovat eri tulosityksiköiden päälliköt, esimiehet ja asiantuntijat. Tämän tason raportit keskittyvät vuosi- ja kuukausitasolla tarkastelemaan, meneekö vuosi suunnitelmien mukaan, riittävätkö rahat ja onko yrityksen toiminta kannattavaa ja vakavaraista sekä onko yrityksellä mahdollisuus kasvaa ja kehittyä toiminnassaan. Mitä alemmas raportointitasoilla mennään, sitä yksityiskohtaisempaa raporttien sisältämä tieto on. Kun strategiatason raportit antavat suuntaa koko yrityksen tulevalle toiminnalle. Toimintatason raportit kertovat, mitä on saavutettu eri toimintojen tasolla esimerkiksi kuukausittain tai jopa viikoittain ja esimerkiksi, kuinka on pysytty annetussa budjetissa. (Alhola & Lauslahti 2005, 175)

Organisaation kolmannella raportointitasolla eli tehtävätasolla kohdistetaan huomio jokapäiväiseen eli operatiiviseen toimintaan. Tehtävätasoon raporteilla pyritään vaikuttamaan esimiesten ja yksittäisten työntekijöiden toimintaan koko yrityksen toiminnan tehostamiseksi ja sen laadun parantamiseksi. Raportoinnin tarkoituksena on antaa työn kannalta oleellista informaatiota. Tämän tason raporteja ovat muun muassa tiimi tai yksilötasoiset myyntiraportit, joissa myynti esitetään esimerkiksi tuotteittain tai asiakkaittain. (mt.)

4.2 Suorituskyvyn mittaamisjärjestelmät

Kehittääkseen toimintaansa yrityksen on mitattava sen suorituskykyä erilaisin tunnusluvin ja mittarein, sen tulee koota omaa toiminta-ajatusta vastaava mit-

taristo, jonka avulla yrityksen johto saa vastauksen siihen, miten yrityksellä tai sen yksittäisillä tulosityksiköillä menee eli onko onnistuttu vai epäonnistuttu pyrkimyksissä toteuttaa yrityksen tavoitteita. Yritys asettaa tavoitteita ja valitsee strategian, jolla tavoitteet tulisi saavuttaa. Seuraavaksi yrityksen tulee valita mittarit, jotka kertovat, onko valittu strategia oikea. Tällaisia mittareita ovat taloudelliset mittarit, jotka kertovat numeroin, kuinka on mennyt sekä ei-taloudelliset mittarit, jotka täydentävät taloudellisia mittareita ja kuvaavat yrityksen toiminnan kriittisiä menestystekijöitä. Näiden mittareiden yhdistelmä kertoo valitun strategian sekä tavoitteiden toteutumisesta. (Järvenpää ym. 2001, 183–184)

Suorituskyvyn mittaamisessa on tärkeää ottaa mittaushetkeksi yrityksen toiminnan ja sen strategian kannalta oleellisia asioita. Jos yrityksellä ei ole selvää strategiaa, sen on vaikea ryhtyä mittaamaan toimintansa kannalta tärkeitä asioita. Kehitettäessä strategisia suoritusmittaristoja moni yritys saattaa huomata, että sillä ei olekaan täysin kokonaisvaltaista toimintasuunnitelmaa eikä strategiaa ei ole määritelty tarpeeksi huolellisesti. (Järvenpää ym. 2001, 184–185)

Eniten huomiota osakseen saaneita strategisia suoritusmittaristoja ovat ranskalainen Tableau de Bord, suorituskykypyramidi sekä aikaisemmin jo mainittu ja myös käytännössä laajalle levinnyt Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo. Näissä mittaristoissa on ei-taloudelliset mittarit nostettu taloudellisten mittareiden rinnalle ja joissain mittaristoissa niitä on jopa painotettu enemmän kuin taloudellisia mittareita. (Järvenpää ym. 2001, 192–193.)

4.2.1 Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit

Kun strategia ja tavoitteet ovat selvät, yrityksen tulee valita niitä palvelevat mittarit mittaamaan strategian toteutumista ja strategiaan pääsemistä. Tämän vuoksi yritys voi itse valita mittarit, joita käyttää ja soveltaa niitä tarpeidensa mukaan. Johdon laskentatoimessa ja mittareina käytettyjä tunnuslukuja ovat muun muassa sijoitetun pääoman tuottoprosentti, oman pääoman tuottoprosentti, liikevoitto, kiertoajat, omavaraisuusaste sekä myyntikate, käyttökate ja

tilauskanta. Jotta yrityksen toimintojen tilasta ja menestymisestä saataisiin riittävän oikea kuva, on taloudellisten mittareiden ja tunnuslukujen täydentämiseksi valittava myös ei-rahamääräisiä mittareita. Tällaisia mittareita ovat muun muassa organisaation ulkoinen ja sisäinen asiakastyytyväisyys, asiakkaiden lukumäärä, asiakasreklamaatioiden määrä ja niiden käsittelyn nopeus, henkilöstötyytyväisyys, tuotantoprosessin läpimenoaika sekä viallisten tuotteiden määrä. (Ikäheimo ym. 2009, 155–157)

Yrityksen tehtävänä on tuottaa omistajilleen lisäarvoa. Tämän lisäarvon mittaamiseksi tarvitaan taloudellisten mittareiden lisäksi myös ei-taloudellisia mittareita täydentämään rahamääräisiä mittareita ja tukemaan päätöksentekoa. Mittareita valittaessa tulee ottaa huomioon mittauskohteen mitattavuus ja samalla mittaamisen taloudellisuus, mahdollisuus asettaa tavoitteita mittaustulosten pohjalta sekä se, miten mittaustulokset varoittavat tulevasta niin, että korjaaviin toimenpiteisiin pystyttäisiin ryhtymään tarpeeksi ajoissa. Seuraavassa taulukossa on eritelty taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden hyvät ja huonot puolet edellä mainituista näkökulmista katsottuna. (Järvenpää ym. 2001, 186–187)

Taulukko 4.1 Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit diagnostisen ohjauksen näkökulmasta (Järvenpää ym. 2001, 187)

	Taloudelliset tunnusluvut	Ei-taloudelliset tunnusluvut
MITATTAVUUS	<ul style="list-style-type: none"> + alhaiset mittaamiskustannukset - mittaamisongelmat: näyttävät objektiivisilta, mutta osittain harkinnanvaraisia (manipuloitavuus) 	<ul style="list-style-type: none"> + alhaiset mittaamiskustannukset (osalla mittareista) - abstrakteja käsitteitä (esim. asiakastytyväisyys) mahdotonta mitata konkreettisesti - perinteiden ja ”tilintarkastus” – instituution puuttuminen (manipuloitavuus)
TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN	<ul style="list-style-type: none"> + pitkä mittaamisperinne ja vertailutietojen saatavuus helpottavat - ei-kontrolloitavissa olevat tekijät vaikuttavat arvoihin 	<ul style="list-style-type: none"> + konkreettisia ja välittömästi toimintaan kytkeytyviä (osa) - vertailutietojen ja mittausperinteen puuttuminen voivat johtaa liian alhaiseen/korkeisiin tavoitteisiin
KORJAAVIIN TOIMENPITEISIIN OHJAAMINEN	<ul style="list-style-type: none"> - tieto on liian karkealla tasolla ja myöhäistä tukeakseen korjaavia toimenpiteitä 	<ul style="list-style-type: none"> + osoittaa selviä ongelma-alueita, jotka ovat myös kontrolloitavissa (osa mittareista) - ristiriitaiset tulokset eri mittareista vaikeasti tulkittavissa

Mittauskohdetta valittaessa on siis punnittava sen mitattavuutta eli siitä aiheutuvia kustannuksia, kuinka luotettavia mittaustuloksia voidaan saada ja miten mittaustuloksiin voidaan vaikuttaa eli kuinka manipuloitavia ne ovat. Sekä taloudelliset, että ei-taloudelliset mittarit ovat suhteellisen edullisia mitata, riippuen tietysti mittausmenetelmän ja itse mittarin mukaan. Kummatkin mittarit ovat alttiita manipuloinnille. Taloudellisiin mittareihin liittyy tiettyjen seikkojen harkinnanvaraisuus, mikä saattaa vaikuttaa mittaustuloksiin niin, että tulos on kaukana to-

dellisuudesta. Ei-taloudellisilta mittareilta puuttuu puolestaan perinteet, joiden avulla voidaan tarkistaa, onko mittaamisessa toimittu oikein, ongelmana on myös abstraktien käsitteiden mittaamisongelma, kuinka niitä voidaan mitata konkreettisesti. (Järvenpää ym. 2001, 187)

Toisena näkökulmana on tavoitteiden asettaminen taloudellisten ja ei-taloudellisten tunnuslukujen pohjalta. Tavoitteiden asettamisen kannalta hyviä puolia taloudellisissa tunnusluvuissa on se, että ne tarjoavat pitkät mittaustraditiot ja vertailutiedot, jotka helpottavat tavoitteiden asettamista. Ongelmia saattaa tuottaa sellaiset yrityksen vaikutuspiiriin kuulumattomat seikat, jotka vaikuttavat mittareista saatuihin arvoihin, kuten esimerkiksi yleinen talouden kehitys. Tavoitteiden asettamisessa ei-taloudellisten tunnuslukujen pohjalta hyvänä puoleena ovat tunnuslukujen antamat konkreettiset ja välittömästi toimintaan kytkeytyvät mittaustulokset. Tavoitteiden asettamisessa ei-taloudellisten mittareiden pohjalta on kuitenkin vaikeaa mittareiden käyttöönottovaiheessa, koska historia-tiedot puuttuvat ja jopa mittauskohde saattaa olla väärä. (Järvenpää ym. 2001, 188)

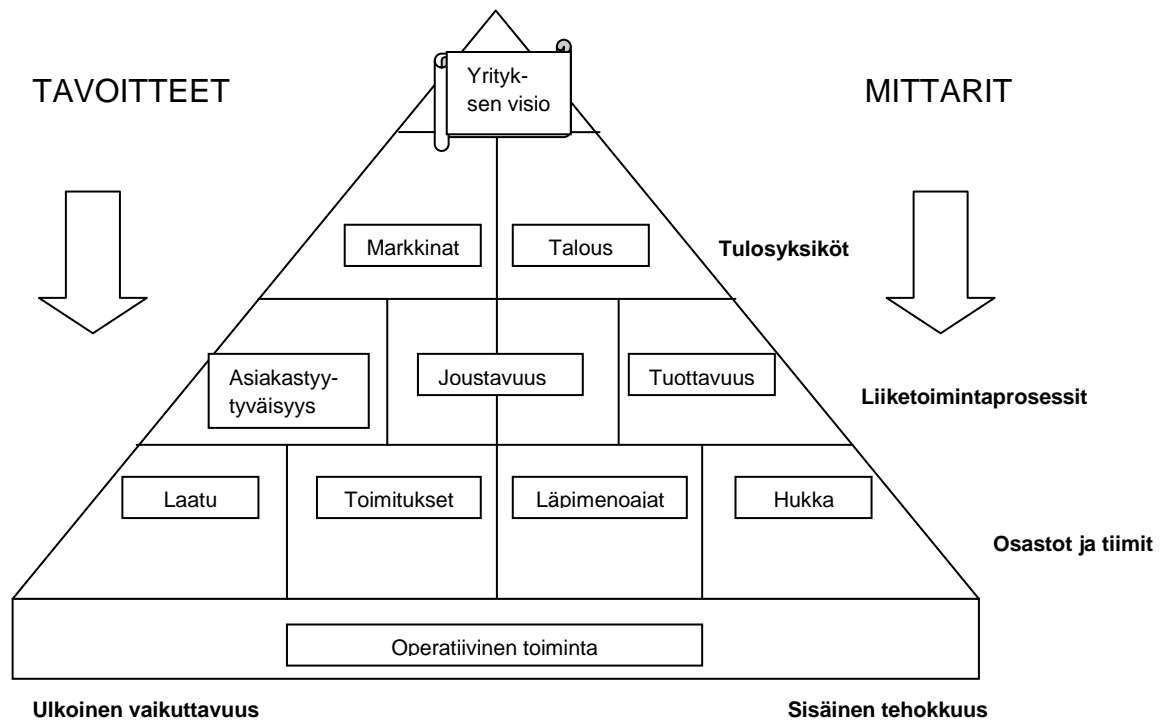
Ongelmien tunnistamisen ja korjaaviin toimenpiteisiin ryhtymisen kannalta ei-taloudelliset tunnusluvut ovat ylivoimaisesti tehokkaampia kuin taloudelliset tunnusluvut. Taloudellisten mittareiden tuottama informaatio on usein liian karkealla tasolla ja usein tieto saadaan liian myöhään, jotta korjaaviin toimenpiteisiin voitaisiin ryhtyä ajoissa. Ennen kuin ongelmat näkyvät taloudellisissa tunnusluvuissa, ei-taloudellisista tunnusluvuista voidaan jo sitä ennen huomata, että jokin ei ole kohdallaan. Asiakasreklamaatioiden määrän kasvu kertoo esimerkiksi yrityksen palvelun laadun heikentymisestä, ennen kuin se näkyy taloudellisissa tunnusluvuissa. Ongelmana kuitenkin voi olla ristiriitaiset tulokset eri ei-taloudellisista mittareista, jolloin oikeanlaisiin toimenpiteisiin on vaikea ryhtyä. (mt.)

4.2.2 Tableau de Bord

Tableau de Bordilla on pitkät perinteet verrattuna suorituskypypyramidiin ja tasapainotettuun mittaristoon, ja sillä on Ranskassa laajalti käyttäjiä. Sen kehitti joukko insinöörejä, joiden tavoitteena oli saada lisää tietoa tuotannollisista teki-
jöistä. Tableau de Bord on siis painottunut ei-rahamääraisten mittareiden tarkasteluun ja taloudelliset mittarit ja strateginen näkökulma on otettu tähän suori-
tusmittaristoon vasta myöhemmin. Suoritusmittaristossa pyritään korostamaan
sekä mittareiden, organisaatiotasojen ja saman organisaatiotason eri toiminto-
jen välisiä yhteyksiä. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi yrityksen johtajalla ja jon-
kun yrityksen toiminnon esimiehellä voi olla täysin erilaiset henkilökohtaiset mit-
taristot, mutta kummallakin on sama tavoite eli saavuttaa yrityksen strategiset
tavoitteet. (Järvenpää ym. 2001, 193–194)

4.2.3 Suorituskykypyramidi

Suorituskykypyramidin ovat kehittäneet 1980-luvun loppupuolella David Cross
ja Richard Lynch. Heidän tavoitteenaan oli kehittää parempia tuottavuusmitta-
reita JIT(just in time)-tuotantomoduuliin, kun kehitystyön tuloksena syntyikin
laajempi mittaristo, jonka näkökulmina on eri organisaatiotasojen toiminnan ku-
vaaminen ulkoisen vaikuttavuuden ja sisäisen tehokkuuden näkökulmista. Suo-
rituskypypyramidin ideaa kuvaa tarkemmin kuvio 4.2. (Järvenpää ym. 2001,
194–195)

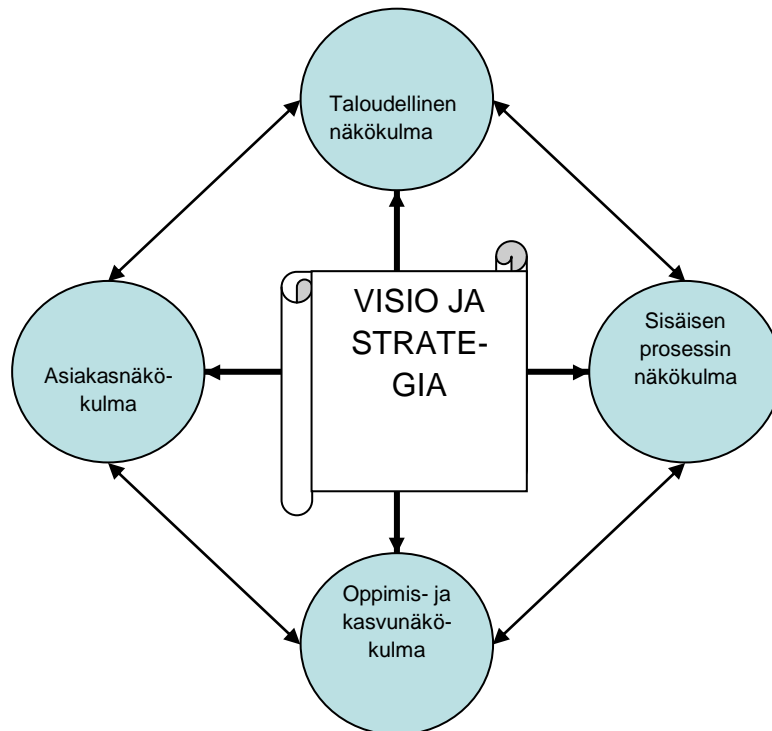


Kuvio 4.2 Suorituskykypyramidi (Lynch & Cross 1991, Järvenpään 2001, 195 mukaan)

Suorituskykypyramidin korkeimmalla paikalla johtotähtenä on yrityksen visio, joka ohjaa koko yrityksen toimintaa sen perusteella asetettujen tavoitteiden avulla. Tavoitteet kommunikoidaan organisaatiotasolle, joilla kullakin on käytössään erilaisia tunnuslukuja niiden eri tehtävien mukaisesti. Tulosityksikötasolla käytetään taloudellisia tunnuslukuja, jotta pystyttäisiin seuraamaan markkinoiden ja talouden tilaa ja näin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Liiketoimintaprosessien tasolla keskitytään enemmän ei-taloudellisiin tunnuslukuihin, tarkastellaan lähemmin asiakastyytyväisyyttä ja joustavuutta sekä sisäisen toiminnan tehokkuutta eli tuottavuutta. Operatiivisen toiminnan tasolla eli osastoilla ja tiimeissä keskitytään ulkoisen vaikuttavuuden parantamiseen keskittymällä tuotteiden ja palveluiden laatuun ja toimituksiin sekä sisäiseen tehokkuuteen lyhentämällä läpimenoaikoja ja pienentämällä hävikin määrää. (Järvenpää 2001, 195–196)

4.2.4 Balanced scorecard

Balanced scorecardin eli tasapainotetun mittariston eli tulokortin on kehittänyt Harvardin yliopiston professori Richard S. Kaplan ja silloinen KPMG:n tutkimusjohtaja David Norton kahdentoista amerikkalaisyrityksen yhteistyöprojektin tuloksena. Balanced scorecard on näistä suorituskyvyn mittaamisjärjestelmistä kaikkein laajimmalle levinnyt ja käytännössä eniten käytetty mittaristo verrattuna Tableau de Bordiin ja suorituskypyramidiin. Tulokortin ensimmäinen tärkeä askel on realististen tavoitteiden asettaminen yrityksen vision pohjalta. Seuraavaksi määritellään yrityksen strategiset linjat eli etsitään keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Yrityksen tulee siis itse valita visioonsa ja strategiaansa sopivat mittarit, toisin sanoen kriittiset menestystekijät neljän eri näkökulman perusteella, jotka ovat syy-seuraussuhteessa toisiinsa. Kuvio 4.3 kuvaa vision ja strategian linkittymistä toisiinsa. (Ikäheimo ym. 2009, 157–158; Järvenpää ym. 2001, 195–196.)



Kuvio 4.3 Balanced scorecardin neljä näkökulmaa (Järvenpää ym. 2001, 197)

Balanced scorecard on siis neljästä eri näkökulmista koostuva suoritusmittaristo, joka toimii strategian toteuttamisen välineenä. Nämä neljä näkökulmaa ovat taloudellinen, asiakkaan, sisäisen prosessin ja oppimisen näkökulma, joihin yritys voi itse visionsa ja strategiansa pohjalta valita jokaiseen näkökulmaan rahamääräisen tai ei-rahamääräisen mittarin. Taloudellisesta näkökulmasta yrityksen tulee tuottaa lisäarvoa omistajilleen. Se kuvaa ennemminkin strategian aikaansaamia tuloksia kuin sitä, kuinka tuloksiin päästään. (Järvenpää ym. 2001, 198–199)

Asiakkaan näkökulmasta katsottuna pyritään katsomaan koko yrityksen toimintaa asiakkaan silmin. Pyritään muodostamaan positiivisesti erottuva strategia ja tyydyttämään asiakkaan tarpeet juuri asiakasta miellyttävällä tavalla. Sisäisen prosessin näkökulmasta etsitään keinot asiakkaan tarpeiden tyydyttämiselle ja sitä kautta voidaan vaikuttaa yrityksen taloudelliseen menestykseen. Jotta taloudellista menestystä voitaisiin saavuttaa, on yrityksen toimintaa tarkasteltava pidemmällä aikavälillä ja otettava huomioon oppimis- ja kasvunäkökulma, joka mahdollistaa sisäisten prosessien kehityksen ja sitä kautta paremman asiakas-tyytyväisyyden ja lopulta paremman taloudellisen tuloksen. (mt.)

4.3 Yrityksen seurantajärjestelmä

Kun yritys on valinnut mittarinsa strategian toteutumisen mittaamiseen, on sen aloitettava mittareista saatujen tulosten seuraaminen. Seurantajärjestelmät tuottavat seurantaraportteja, joiden avulla saadaan tietää, ollaanko menossa oikeaan suuntaan. Se mitä seurataan, lähtee yrityksen omista strategisista lähtökohdista ja sen takia seurantajärjestelmät tulee kehittää niiden mukaisesti. Seurantajärjestelmien tulee luoda pohja sekä strategisen että operatiivisen seurannan toteuttamiselle. Sen tulee olla hyvin laaja-alainen ja sisältää useita eri tietojärjestelmiä, jotka syöttävät tietoa strategiseen seurantajärjestelmään. Tällaisia tietojärjestelmiä ovat muun muassa sisäisen ja ulkoisen laskennan tietojärjestelmät, henkilöstöhallinnon, materiaalihallinnon, tuotannonohjauksen, asiakas-

tietojen sekä kilpailijaseurannan tietojärjestelmät. Jotta hyvä ja tehokas seuranta voisi toteutua, on yrityksen eri tietojärjestelmät integroitava niin, että tietoa ei tarvitse syöttää järjestelmään useammin kuin kerran ja että tieto on siirretty juuri sinne, missä sitä tarvitaan. Integroidun seurantajärjestelmän kehittäminen kuuluu yrityksen ylimmän johdon tehtäviin. (Vilkkumaa 2005, 423–425)

Yrityksen on seurantajärjestelmää muodostaessaan otettava huomioon seurannan sisällön edellytykset. Seurantatiedon edellytyksenä on tiedon ymmärrettävyys, käyttäjän tulee ymmärtää tiedon sisältö, ja kuinka sitä voidaan hyväksikäyttää. Tiedon oleellisuus on erittäin tärkeää yrityksen strategian toteutumisen kannalta, tämä edellytys toteutuu, kun jokainen yrityksessä toimiva henkilö sisäistää ja ymmärtää strategian ja osaa toimia sen mukaisesti. Lisäksi jokaisen seurantatiedon käyttäjän on saatava oman raportointitasonsa mukaista seurantatietoa, jotta siitä olisi käytännössä hyötyä. (Vilkkumaa 2005, 425–428)

Kolmantena edellytyksenä on tiedon oikea-aikaisuus. Jotta tietoa voitaisiin hyväksikäyttää, voidaan ennakoida tulevaa ja ryhtyä toimiin, tiedon tulee olla hyödyntäjällään tarpeeksi ajoissa. Neljäs tiedon sisällön edellytys on sen lukemishelppeus. Tiedon käyttäjän on ymmärrettävä tiedon sisältö ja lisäksi osattava käyttää sitä. Tiedon ymmärrettävyyttä helpottaa että tieto on sellaisessa muodossa, että sitä on helppo lukea eikä ymmärtämiseen tarvitse sen suurempaa tulkintaa. Raporttien yksinkertaistaminen ja liian tiedon karsiminen auttaa myös tiedon ymmärtämisessä. (mt.)

Tärkeä seurannan edellytys on myös se, että tietoa tuotetaan oikea määrä. Liika tieto saattaa johtaa päätöksenteon hankaloitumiseen ja toiminnan tason heikkenemiseen. Jotta seurantajärjestelmien tuottamasta tiedosta olisi yritykselle hyötyä, on sen selvitettävä jokaisen yrityksessä toimivan tietotarpeet, tiedon johtamisen periaatteet sekä tiedon jakamisen menettelytavat. Näin yritys varmistaa, että jokainen toimija saa omalle toiminnalleen ja vastuualueelleen relevanttia tietoa ja pystyy hyödyntämään sitä. Jotta yritystoimintaa voitaisiin kehittää, jokaisen toimijan tulee tietää, kuinka oman vastuualueen tai koko yrityksen

suoritukset ovat menneet, mitkä ovat mahdollisuudet kehittyä ja mitkä mahtavat olla tulevat esteet ja hankaluudet. (Vilkkumaa 2005, 425–428)

4.3.1 Tunnusluvut

Yrityksen menestymistä voidaan analysoida eri tunnuslukujen avulla. Analyysijä voi tehdä joko yrityksen ulkopuolinen tai yrityksessä työskentelevä henkilö sillä erolla, että yrityksessä työskentelevällä henkilöllä on usein käytettävissään enemmän informaatiota, joka vaikuttaa analyysieihin. Kun halutaan tulkita tilinpäätöstä ja kuvata yrityksen taloudellista suorituskykyä, kaikkein parhaita apuvälineitä siihen ovat maksuvalmiutta, vakavaraisuutta ja kannattavuutta mittaavat tunnusluvut. Tunnuslukuanalyysi on usein paikallaan, kun yrityksestä tarvitaan syvällisempää tietoa esimerkiksi ennen yrityskauppoja tai kahden yrityksen välistä yhteistyötä. Tilinpäätösanalyysillä saadaan tarkempaa tietoa toteutuneen toiminnan tuloksesta ja yrityksen menestystekijöistä. (Alhola & Lauslahti 2005, 153–154)

Yrityksen elinehtoja ovat hyvä kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. Jos toiminta ei ole kannattavaa, ei yrityksellä käytännössä synny katetta ja sen vuoksi toimintaedellytykset puuttuvat. Pelkkä toiminnan kannattavuus ei kuitenkaan riitä, vaan yrityksen tulee myös suoriutua maksuvelvoitteistaan, laskuista ja palkkojen maksusta, jotta toiminta olisi mahdollista pidemmällä aikavälillä. Hyvän maksuvalmiuden takaa yrityksen toiminnasta saatu hyvä kate eli toiminnan tulee olla kannattavaa, jotta yritys voi olla maksuvalmis. Vaikka toiminta olisi kannattavaa, voi lyhytaikainen maksuvalmiuskriisi koitua yrityksen kohtaloksi, jos vakavaraisuus ei ole kunnossa. Heikentynyt maksuvalmius voidaan korjata lyhytaikaisella lainalla, mutta jos vakavaraisuus ei ole kunnossa, ei lainan ottaminen ole mahdollista. Huono kate vaikuttaa negatiivisesti yrityksen maksuvalmiuteen ja kun yritys joutuu ottamaan lyhytaikaista lainaa, sen vakavaraisuus heikentyy ja koko yrityksen toimintaedellytykset heikentyvät. (Alhola & Lauslahti 2005, 154–155)

Kannattavuus voidaan laskea absoluuttisena tilikauden tuloksena tuottojen ja kulujen erotuksena, josta saadaan tulos eli voitto tai tappio. Absoluuttinen tulos ei kuitenkaan riitä, vaan on otettava huomioon myös tuloksen aikaansaamiseksi käytettyjen kulujen määrä ja tuottojen ja kulujen suhde. Tällainen suhteellinen tunnusluku on esimerkiksi voittoprosentti, josta käy ilmi voiton osuus koko liikevaihdosta. Samankaltainen tunnusluku on liikevoittoprosentti, joka eroaa voittoprosentista niin, että liikevoitosta ei ole vähennetty rahoitustuottoja ja veroja, vaan ainoastaan liiketoiminnasta johtuvat kulut. Voittoon liittyvä tunnusluku on myös käyttökateprosentti, jolla mitataan käyttökateen osuutta liikevaihdosta. Käyttökate lasketaan niin, että liikevoittoon lisätään poistot. Yrityksen toiminnan tarkoitus on tuottaa sen omistajien sijoittamalle pääomalle voittoa. Tämä pääoman tuotto voidaan laskea pääoman tuottoprosentin avulla, jolloin lasketaan, kuinka monta prosenttia voiton määrä on pääomasta. Samankaltaisia kannattavuuden tunnuslukuja ovat oman pääoman ja sijoitetun pääoman tuottoprosentit. (Alhola & Lauslahti 2005, 163–169)

Yrityksen maksuvalmius eli likviditeetti tarkoittaa yrityksen kykyä suoriutua sen maksuvelvoitteista. Yrityksellä tulee olla nopeasti rahaksi muutettavia varoja tai rahaa erääntyvien maksujen ja velkojen katteeksi. Maksuvalmiutta mittaavia tunnuslukuja ovat Quick ratio ja Current ratio. Quick lasketaan rahoitusomaisuuden eli kaikkein nopeimmin rahaksi muutettavan omaisuuden osuus lyhytaikaisesta vieraasta pääomasta eli nopeimmin erääntyvistä maksuista. Kun rahoitusomaisuus riittää lyhytaikaisen velan maksuun, voidaan sanoa, että yrityksellä on hyvä maksuvalmius. Current ratiossa otetaan huomioon myös hieman epälikvidimmät varat eli rahoitusomaisuuden lisäksi myös vaihto-omaisuus. Kun vaihto-omaisuus ja rahoitusomaisuus ovat ainakin kaksinkertaisia lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan nähden, on yrityksellä tämän tunnusluvun mukaan hyvä maksuvalmius. (Alhola & Lauslahti 2005, 156–159)

Vakavaraisuuden tunnusluvuilla mitataan yrityksen omavaraisuutta, velkaantuneisuutta ja rahoitusrakennetta. Tunnusluvut kertovat esimerkiksi, kuinka paljon yrityksellä on omaa tai vierasta pääomaa koko pääomaan nähden ja onko yrityksellä terve rahoitusrakenne. Vakavaraisuuden tunnuslukuja ovat omavarai-

suusaste, jossa lasketaan oman pääoman osuus koko pääomasta prosentteina ja velkaantumisaste, jossa lasketaan korollisen vieraan pääoman osuus koko pääomasta. (Alhola & Lauslahti 2005, 160–162)

4.4 Raportoinnin kehittäminen

Taloushallinnon kehittyessä sähköisestä taloushallinnosta digitaaliseksi taloushallinnoksi on toiminnan tehostamiseksi myös raportoinnin ja raportointijärjestelmien kehityttävä. Kansainvälisten tilinpäätöskäytäntöjen yhtenäistyminen on saanut aikaan sen, että ulkoinen ja sisäinen raportointi toteutetaan osin samoin säännöin ja ratkaisuin. Integroidussa järjestelmässä pyritään yhteen lukuun, jolloin toiminnassa on vain yksi laskentajärjestelmä, jossa sisäinen ja ulkoinen laskenta on yhdistetty, kun taas eriytetyssä järjestelmässä ulkoinen ja sisäinen laskenta ovat erillään toisistaan. Integroitu järjestelmä takaa sisäisen laskennan reaaliaikaisuuden ja sitä kautta mahdollisuuden ryhtyä nopeammin korjaaviin toimenpiteisiin. (Järvenpää ym. 2001, 164–165; Lahti & Salminen 2008, 148–153)

Kehittyvä tietotekniikka auttaa osaltaan myös raportointia eteenpäin. Raportit ovat koko ajan joustavampia ja helpompia räätälöidä käyttäjän tarpeiden mukaisiksi, lisäksi visuaalinen kehitys antaa lisää selkeyttä ja lukemishelp্পoutta yhteenvedoin ja grafiikoin. Raportointia tehostavat paperisen taloushallinnon väistyminen ja sähköisten raporttien yleistyminen sekä toistuvien toimenpiteiden automatisointi. Lisäksi jakelua helpottaa sähköistymisen lisäksi muun muassa lisääntyvä itsepalvelu, jolloin käyttäjä pääsee itse valitsemaan tarpeidensa mukaiset raportit. (mt.)

Raporttitarpeet muuttuvat koko ajan ja sitä mukaa myös uusia raportteja syntyy koko ajan lisää, jolloin vanhojen raporttien käyttöä ja tarpeellisuutta tulisi välillä kartoittaa raportoinnin tehostamiseksi. Tehokkuuden parantamiseksi jokaisen käyttäjän raportointitarpeita tulisi aika ajoin käydä läpi ja vanhat, turhat raportit poistaa käytöstä. Yrityksissä on usein käytössä Ad hoc -raportteja, joita käyte-

tään, kun raportoidaan satunnaisia tapahtumia. Johdon raportoinnin rakenteiden ja välineiden riittämättömyyden vuoksi tällaisten satunnaisten raporttien määrä on suuri. Raporttien määrän pienentämiseksi niitä tulisi seurata ja analysoida, jolloin niiden joukosta voidaan tunnistaa toistuvia raporttitarpeita ja muodostaa tässä tapauksessa valmis raporttipohja. Toinen poisjäävä raporttimalli on pika­raportit. Raportointiaikataulut ovat kuitenkin kiristyneet ja jo virallisten raporttien tulisi antaa mahdollisimman ajantasaista tietoa. (Järvenpää ym. 2001, 164; Lahti & Salminen 2008, 148–149)

Taloushallinnon sähköistyminen mahdollistaa myös raporttien jakelun sähköisesti. Sähköisen jakelun keinoja ovat Internetin välityksellä toimivat raporttiportaalit, sähköposti ja itsepalvelu, jonka mahdollistaa käyttöoikeuksien myöntäminen taloushallinnon järjestelmiin. Tällaisessa raporttien jakelussa tehokkuutta tuo se, että raportit ovat saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta. Lisäksi jakelua voidaan tehostaa automatisoimalla sitä niin, että tietyt raportit lähetetään automaattisesti halutuille henkilöille. (mt.)

Raportoinnin laatu paranee huomattavasti esimerkiksi konserniyritysten integroidussa järjestelmässä. Raportit voidaan tällöin ajaa alkuperäisillä syöttötiedoilla yhtenäisen tilikartan ja tiliointiohjeiden ansiosta. Prosessien ja toimintatapojen yhtenäistäminen parantaa raporttien vertailukelpoisuutta ja läpinäkyvyyttä huomattavasti. Integroitu järjestelmä mahdollistaa sen, että yhtenäiset raportit ovat kaikkien käytössä ja raporttien ajo tapahtuu myös samassa järjestelmässä. Lisäksi konsernitäsmäytykset on mahdollista tehdä yhden järjestelmän sisällä. (Lahti & Salminen 2008, 46)

5 RAPORTTIEN KÄYTETTÄVYYS JA HAVAINNOLLISUUS

Yrityksen tietojärjestelmät tuottavat keräämästään tiedosta informaatiota, joka tulisi saattaa sellaiseen muotoon, että päätöksentekijälle olisi siitä mahdollisimman paljon hyötyä. Raportoinnin tarkoituksena on antaa tietoa tapahtuneesta tai parhaillaan tapahtuvasta toiminnasta. Operatiivinen johto on vastuussa yrityk-

sen toiminnan suunnittelusta ja ohjauksesta, ja raportit toimivat heidän tärkeimpinä työvälineinään. Hyvän raportin merkitys kasvaa henkilön vastuun ja vastualueen kasvaessa. Lisäksi raporttien tarpeeseen vaikuttaa se, kuinka hajautettua päätösvalta yrityksessä on. Raportit koostuvat yrityksen seurantajärjestelmien tuottamasta seurantatiedosta, jolloin raporttien informaatiolle voidaan asettaa samanlaiset edellytykset kuin kappaleessa 4 käsitellylle seurantatiedolle. Näitä edellytyksiä ovat tiedon ymmärrettävyys, oikea sisältö, oikea-aikaisuus, lukemishelpous sekä oikea määrä, jotka kaikki osaltaan vaikuttavat raporttien käytettävyyteen. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 276; Vilkkumaa 2005, 425–427)

Tärkeimpiä operatiivisen johdon käyttämiä raportteja ovat tarkkailuraportit, jotka koostuvat toteutuneista luvuista sekä tavoiteluvuista. Tarkkailuraporttien avulla seurataan poikkeamia suunniteltujen ja toteutuneiden lukujen välillä ja kiinnitetään huomio poikkeamien aiheuttamiin vaikutuksiin. Raporteissa voidaan myös esittää ainoastaan toteutuneita lukuja. Tällainen raportti on esimerkiksi yrityksen rahatilannetta kuvaava kassaraportti. Raportteja tuotetaan lisäksi avustamaan johdon suunnittelutehtävässä. Johdon suunnittelutehtävää avustavat raportit näyttävät yrityksen toiminnan kehityssuunnan, auttavat ennakoimaan tulevaa kehitystä ja kertovat, kuinka asetetut tavoitteet on pystytty saavuttamaan. Nämä raportit auttavat myös uusien tavoitteiden asettamisessa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 276–277)

Se, että yrityksen tietojärjestelmät tuottavat oikeasisältöisiä raportteja niitä tarvitseville ihmisille, ei välttämättä riitä. Raportin tulee olla helposti luettavissa ja ymmärrettävissä. Näihin seikkoihin vaikuttavat raportin sisällön lisäksi sen ulkoasu ja havainnollisuus. Jotta raporteista saataisiin suurin mahdollinen hyöty, on niiden oltava käytettävissä oikeaan aikaan eli silloin, kun niitä tarvitaan. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 277–280)

5.1 Raporttien oikea sisältö

Johdon laskentatoimen raporteilla ei ole tiettyä kaavaa, jonka mukaan ne tulisi laatia. Taloushallinnon raporttien sisältö riippuu aina niiden käyttäjästä. Käyttä-

jän tulee saada toimiakseen tarpeidensa mukaisia raportteja. Laskentatoimen tulee olla selvillä siitä, minkälaista tietoa kukin käyttäjä tarvitsee toimiakseen omalla vastuualueellaan ja siitä, mitkä talouden ongelmat kenenkin tulee ratkaista. Laskentatoimi toimii yrityksessä eräänlaisena neuvonantajana, joka auttaa ratkaisemaan juuri nämä ongelmat. Raporttien antaman informaation tulee olla myös oikeatasoista, jolloin tiimit saavat tiimitasoisia raportteja ja yksittäiset työntekijät raportteja henkilökohtaisista suorituksistaan. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 277; Vilkkumaa 2005, 425–426)

Raporttien sisältö riippuu niiden käyttäjän tarpeista. Eri johtoportaan tasoilla on erilaisia tehtäviä ja erilaisia päätöksiä tehtävänä, jolloin myös raporttien tulee olla niiden mukaiset. Ylimmän johdon eli hallituksen tai johtokunnan ja toimitusjohtajan raportteja ovat muun muassa tuloslaskelmat ja taseet, yhteenvedot alemmille johtoportaille laadituista raporteista ja rahoitusraportit. Eri toimintojen johdon raporttien käyttäjiä ovat esimerkiksi tekninen, hallinto-, talous- ja markkinointijohtajat. Toimintojen johdon käyttämät raportit koskevat juuri heidän vastuulla olevien toimintojen myynnin kehitystä tuotteittain tai tuoteryhmittäin ja muun muassa myyntipiireittäin sekä valmistettujen tuotteiden määrän ja esimerkiksi raaka-aineiden käytön kehitystä. Lisäksi eri toimintojen johdon raportit sisältävät tuotteiden kokonais- ja yksikkökustannukset sekä erilaisten varastojen kuten valmiste-, puolivalmiste-, aines- ja tarvikevarastojen määrän. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 277–278)

Toimintojen johtajia alempaan johtoportaan kuulumat eri osastojen käyttöpäälliköt, osastoinsinöörit, varastopäälliköt ja konttoripäälliköt. He käyttävät työssään raportteja, jotka sisältävät esimerkiksi valmistus- ja ainekustannusten määrän sekä välillisten kustannusten määrän. Myös hinta- ja määräerot sekä eri koneiden ja kalustojen ylläpitokustannukset ryhmittäin sisältyvät tämän tason johdon raportteihin. Johtoportaan alimpaan tasoon eli esimiesportaaseen kuuluu työnjohtajat. Heidän raporttinsa koostuvat enemmänkin määrällisistä kuin rahamääräisistä luvuista, kuten esimerkiksi käytettyjen työtuntien ja aineskäytön määrästä sekä standardien määräeroista ja konekohtaisista ylläpitokustannuksista. (mt.)

Mitä ylemmäs johtoportaan mennään, sitä suurpiirteisempiä johdon raportit ovat. Tämä tarkoittaa sitä, että korkeimman johtoportaan raportit käsittävät koko toiminnan tunnusluvut, kun taas alemmalle tasolle mentäessä raportit ovat yksityiskohtaisempia ja sisältävät yksityiskohtaista informaatiota toiminnoittain. Yrityksen johto on kiinnostunut enemmän siitä, kuinka paljon mikäkin yrityksen toiminto tuottaa, kuin esimerkiksi siitä, mistä yhden tuotteen kokonaiskustannukset koostuvat. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 277–278)

Raporttien oikea sisältö tarkoittaa myös yrityksen kannalta oikeiden, kappaleessa 4 mainittujen, mittareiden ja mittaristojen sekä tunnuslukujen valitsemista. Mittarit, mittaristot ja tunnusluvut tulee valita huolellisesti niin, että ne vastaavat yrityksen strategiaa. Oikeat mittari- ja tunnuslukuvalinnat takaavat raportteihin oikean, juuri yrityksen tarpeita vastaavan sisällön ja parantavat raporttien tehokkuutta ja käytettävyyttä (Järvenpää ym. 2001).

Kun johtoportaan raportointitarpeet ovat tiedossa ja raporttien raaka-aineet eli informaatio on kerätty, on kiinnitettävä huomio raporttien käytettävyyteen. Raporttien havainnollisuuteen, luettavuuteen ja sitä kautta myös niiden käytettävyyteen vaikuttavat raportin ulkoasu eli se, miten informaatio on jäsennelty raportille ja kuinka helppo sitä on lukea.

5.2 Raporttien ulkoasu, havainnollisuus ja luettavuus

Raportin tehokkuus on suoraan verrannollinen sen lukemishelpouteen. Mitä selkeämmin sisältö on jäsennelty, sitä vähemmän aikaa raporttien turhaan tarkasteluun tarvitsee käyttää aikaa. Raporttien lukemishelpoutta edistää selkokielen käyttö eli ei käytetä esimerkiksi vaikeaselkoisia laskentatermejä. Havainnollisessa raportissa sisältö on jäsennelty ja otsikoitu selkeästi ja sitä koskeva ajanjakso tai toimenpide ja raportissa käytetyt mittayksiköt näkyvät selvästi. Havainnollisuutta voidaan lisätä myös lisäämällä raportteihin väriä. Lisäksi, merkitsemällä raporttiin selvästi raportin laatija, laatimispäivämäärä ja sen jakelu, voi-

daan säästää huomattavasti aikaa ja vaivaa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 278–281)

Raportin havainnollisuutta ja luettavuutta edistää se, että ne asiat, joiden pitää raportista tulla ilmi, on aseteltu selkeästi. Raporttien suunnitteluvaiheessa tulisi ottaa tämä seikka huomioon. Useissa raporteissa käytetään taulukoita, jotka saattavat välillä olla hieman vaikealukuisia ja vaikeita ymmärtää. Raporttien ja taulukoiden sanomaa voidaan havainnollistaa erilaisten graafisten esitysten avulla. Graafisia esityksiä ovat esimerkiksi yrityksen myynnin kehitystä kuvaava käyrä tai tuotteen kustannusrakennetta havainnollistava pinta-alakuvio. Raporttien havainnollisuuden lisääminen graafisilla esityksillä on helppoa ja rajana on vain raportointijärjestelmän kyky tuottaa niitä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 279)

Raporttien havainnollisuutta helpottaa huomattavasti sen suullinen esittäminen. Näin laatija voi kiinnittää vastaanottajan huomion raportin avainasioihin. Lisäksi raportin laatija ja vastaanottaja kohtaavat ja he voivat yhdessä kehittää raportteja niin, että ne vastaavat paremmin vastaanottajan tarpeita. (mt.)

Yrityksen raportointijärjestelmän tuottamat raportit voivat olla vaikka kuinka oikeasisältöisiä, helppolukuisia ja havainnollisia, mutta jos raportti saadaan käyttöön liian myöhään, ei niistä välttämättä ole enää paljon hyötyä. Seuraavassa luvussa käsitellään erilaisten raporttien ajoitusta ja sen vaikutusta käytettävyyteen.

5.3 Raporttien ajoitus

Yritystoiminnassa ennakkoinnin mahdollistaa raporttien oikea-aikaisuus. Raportit voidaan jakaa ajoituksen kannalta kahteen ryhmään: periodiraportteihin ja tilannekohtaisiin raportteihin. Periodiraportit ovat eräänlaisia rutiiniraportteja, jotka laaditaan säännöllisin väliajoin suurin piirtein samanlaisessa muodossa, ja niitä käytetään toiminnan seuraamiseen ja ohjaamiseen. Periodiraporttien raportointijaksot vaihtelevat aina raportointityypin ja tilanteen mukaan. Esimerkiksi kas-

saraportti voi olla hyvinkin tärkeä johdon päivittäinen apuväline kun yrityksellä on tiukka rahatilanne. Myyntiraportit on puolestaan tarpeen laatia vain kuukausittain, ja myynnin ja valmistuksen kustannukset voidaan raportoida joko kuukausittain tai jopa neljännesvuosittain ilman, että toiminnan tarkkailu kärsii. Jotta raporteista olisi käyttäjälleen hyötyä, niiden tulee olla nopeasti laadittavissa heti raporttikauden päätyttyä. Esimerkiksi kuukausittaisen raportin tulee olla valmis viimeistään seuraavan raportointikauden puolessa välissä. Jos raportin laatiminen venyy kuitenkin seuraavan raportointikauden yli, tulisi yrityksen pyrkiä joko nopeuttamaan raportin laatimista tai pidentää raportointikauden pituus esimerkiksi neljännesvuoteen. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 279–280, Vilkkumaa 2005, 426)

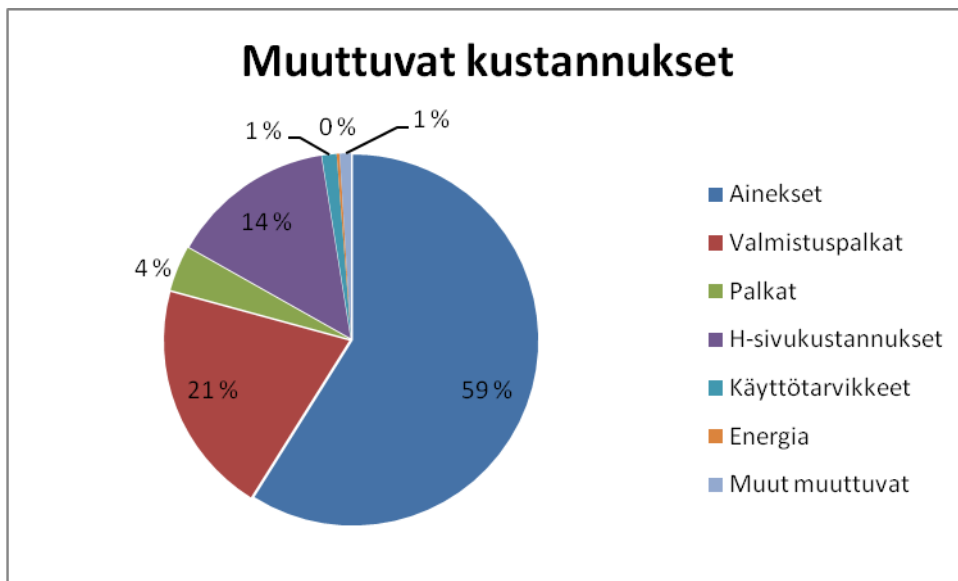
Tilannekohtaiset raportit ovat nimensä mukaan aina tilanteen mukaan laadittavia. Niiden avulla etsitään ratkaisua uuteen ongelmaan esimerkiksi vaihtoehtolaskelmin. Tilannekohtaisia raportteja ovat myös näyttöpäätteelle järjestelmistä haettavat raportit, esimerkiksi varastotilanteesta tai asiakkaan tiedoista. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 279–280)

Raporttien laatimista voidaan nopeuttaa tyytymällä pyöristettyihin ja arvioituihin lukuihin, mikä toisaalta saattaa heikentää raportoinnin laatua ja luotettavuutta. Tietotekniikan kehitys on saanut aikaan myös raportointikeinojen kehittymisen, ja se on tuonut raportoinnin suunnitteluun ja laadintaan aivan uusia ulottuvuuksia. Tietojen saattaminen vastaanottajalle sopivaan muotoon on kuitenkin raportin ymmärrettävyyden ja luettavuuden kannalta kaikkein tärkein hyvän raportin ominaisuus. Taulukko 5.1 on hyvä esimerkki taulukkolaskentaohjelmalla tehdystä raportista. (mt.)

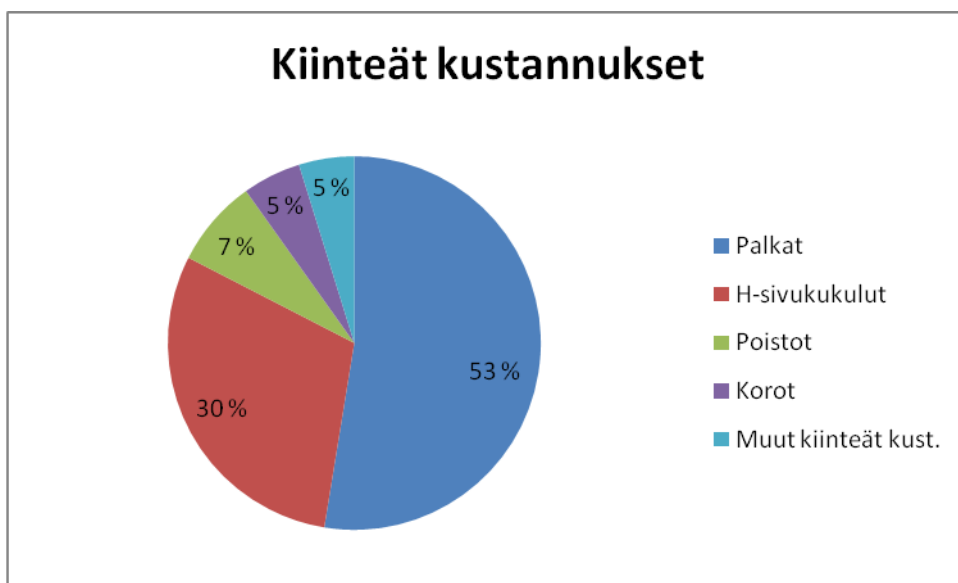
Taulukko 5.1 Kustannustenjakotaulukko (Jyrkkiö & Riistama 2004, 126)

Tuotanto Oy		Kustannustenjakotaulukko						Tammikuu 20X1
		Apukustannuspaikat			Pääkustannuspaikat			
		Kiinteistö	Kuljetus-osasto	Työkalu- osasto	Ainesva- rasto	Valm. os. A	Valm. os. B	Markkin. ja hall.
Kustannukset yhteen- sä								
VALITTOMAT KUS- TANNUKSET								
Ainekset	90 000					50 000	40 000	
Valmistuspalkat	31 000					17 000	14 000	
VÄLILLISET MUUTTU- VAT								
Palkat	6 000		3 000	1 500		800	700	
H-sivukustannukset	21 830		1 770	885		10 502	8 673	
Käyttötarvikkeet	1 960		810	130		610	410	
Energia	410			40		170	200	
Muut muuttuvat	1 510		630	90		370	420	
Muuttuvat yhteensä	31 710		6 210	2 645		12 452	10 403	
VÄLILLISET KIINTEÄT								
Palkat	27 500	2 600	1 800	600	3 200	4 700	4 300	10 300
H-sivukukulut	15 675	1 482	1 026	342	1 824	2 679	2 451	5 871
Poistot	3 965	990	770	120	140	860	765	320
Korot	2 650	1 480	360	40	55	305	280	130
Muut kiinteät kust.	2 510	415	205	80	95	410	330	975
Kiinteät yhteensä	52 300	6 967	4 161	1 182	5 314	8 954	8 126	17 596
VALILLISET YHTEEN- SÄ								
	84 010	6 967	10 371	3 827	5 314	21 406	18 529	17 596
Kiinteistön jako		-	6 967	197	70	930	1 580	1 550
Kuljetusos. jako			-	10 568	105	688	1 070	1 090
Työkaluos. jako				-	4 002	2 305	1 697	
YHTEENSÄ					6 932	26 361	22 866	27 851

Tällaista taulukkoa on kuitenkin vaikea lukea, jolloin sen käytettävyys kärsii. Raportin sanoman havainnollistamiseksi voidaan esimerkiksi muuttuvien ja kiinteiden kustannusten rakenne esittää kuvion 5.1 ja 5.2 piirakkakuvion muodossa seuraavanlaisesti:



Kuvio 5.1 Muuttuvat kustannukset



Kuvio 5.2 Kiinteät kustannukset

Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten määrää voidaan verrata toisiinsa kustannuspaikoittain esimerkiksi seuraavanlaisen kuvion 5.3 pylväskaavion avulla:



Kuvio 5.3 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset kustannuspaikoittain

Graafisia esityksiä laadittaessa tulee kuitenkin aina pitää mielessä, minkälaista informaatiota raportin vastaanottaja tarvitsee tehdäkseen hyviä päätöksiä. Raportin käyttäjän huomion kiinnittäminen väärin asioihin ei ole tehokasta eikä kannattavaa yritystoiminnan kannalta.

6 CASE: SAP BUSINESS ONE

SAP-Business One (SBO) on sovellus, jonka avulla pienyritykset voivat hallinnoida liiketoimintaansa. Sovellus käsittää yrityksen tärkeimmät toiminnot, kuten taloushallinnon, myynnin, ostot, asiakkuudenhallinnan, liiketoimintakumppaneiden hallinnan, varastonhallinnan sekä sähköisen kaupankäynnin ja yrityksen operatiiviset toiminnot. SBO on integroitu sovellus, mikä tarkoittaa, että sen kaikki moduulit on integroitu keskenään niin, ettei tietoja tarvitse syöttää sovellukseen useammin kuin kerran. Integroidussa järjestelmässä mahdollisuus turhan ja päällekkäisen tiedon tuottamiseen, virheisiin ja lisäkustannuksiin pienee huomattavasti verrattuna eriytettyyn, monesta erillisestä sovelluksesta

koostuvaan järjestelmään. Tämä integroitu sovellus tuo yritykselle mahdollisuuden parantaa toiminnan tehokkuutta ja sitä kautta myös toiminnan tulosta. Kun yrityksen eri toiminnot on optimoitu kokonaisvaltaisesti, se voi keskittyä kasvattamaan liiketoimintaansa ja tulostaan. Sovellus voidaan räätälöidä jokaiselle yritykselle sopivaksi yrityskohtaisten tarpeiden ja yrityksessä tapahtuvien muutosten mukaan. Yritys voi saada sovelluksen käyttöönsä lisenssin kautta ja sen käyttöönottoaika on kuudesta kahdeksaan viikkoa (SAP Finland).

SBO on toiminnanohjausjärjestelmä, joka auttaa yritystä toiminnan oikeaan suuntaan ohjaamisessa. Järjestelmä sisältää erilaisia yritystoimintaan liittyviä moduuleja, jotka on integroitu toisiinsa. Taloushallinnon moduulilla voidaan automatisoida ja integroida kaikki taloushallinnon ja kirjanpidon prosessit, jolloin taloushallinnon toiminta on tehokasta. Automatisoinnin myötä voidaan resursseja kohdistaa muualle, jolloin toiminta ja päätöksenteko eivät vain tehostu, vaan myös nopeutuvat. Järjestelmä sisältää moduulit varaston ja tuotannon hallinnalle. Näiden moduulien avulla yritys pystyy hallinnoimaan varastojaan, seuraamaan varastotapahtumiaan ja hallitsemaan tuotantotilauksiaan tarvesuunnittelun avulla. (Kylänpää 2006, 14; SAP Finland)

Yritystoiminnan jatkuvuuden ja kannattavuuden kannalta uusien ja vanhojen asiakassuhteiden ylläpito on elintärkeää. SBO tarjoaa välineet parempaan asiakaspalveluun ja analysoi yrityksen mahdollisuuksia asiakkaiden suhteen. Sovellus helpottaa lisäksi muun muassa yrityksen osto- ja myyntitoimintoja esimerkiksi automatisoimalla yrityksen koko hankintaprosessin ostotilauksesta laskun maksuun saakka. SBO -sovelluksen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu raporttien tuottaminen päätöksenteon tueksi. Sovellus tuottaa jokaisesta toiminnostaan reaaliaikaisia raportteja, jotka voi tarvittaessa lähettää sovelluksen kautta sähköpostin, tekstiviestin tai faksin välityksellä eteenpäin. (mt.)

SBO on sovellus, joka kattaa kaikki yrityksen toiminnot. Seuraavaksi tarkoituksena on tutkia kuinka taloushallinto, yrityksen laskentatoimi sekä johdon raportit sijoittuvat sovellukseen, minkälaisia raportointiin ja sen laatuun vaikuttavia ratkaisuja sovelluksessa on tehty näillä osa-alueilla ja mitä toimintoja voitaisiin

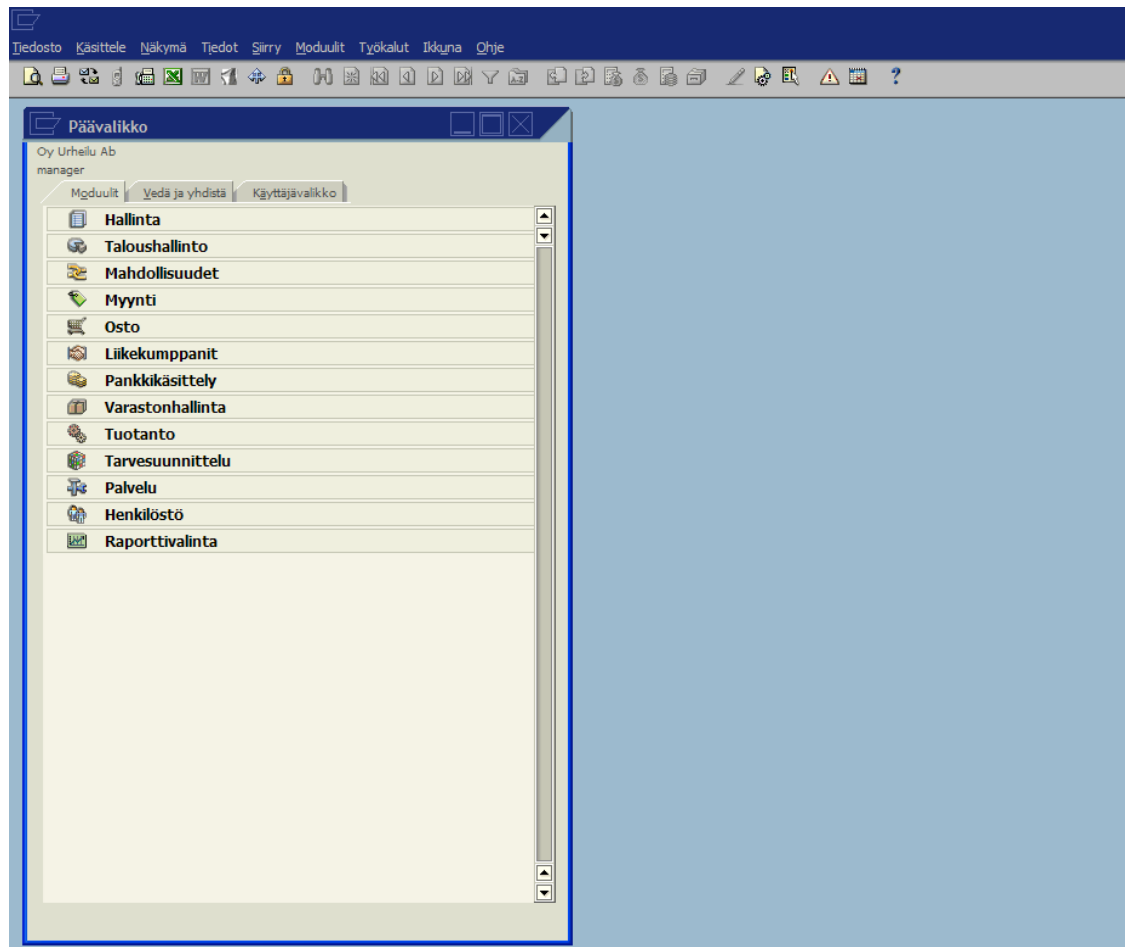
täydentää lisälaajennuksin tai -ohjelmistoin. Myöhemmin tarkastellaan ja arvioidaan, kuinka kattava sovellus oikeastaan on. Lisäksi tarkastellaan sovelluksen ulkoasua, sen selkeyttä ja käytettävyyttä.

6.1 SAP Business One -sovelluksen rakenne

SBO -sovelluksen aloitusikkuna on selkeä ja siitä voidaan jo heti päätellä, mitä sovelluksella voidaan tehdä. Sovelluksen avauduttua näyttöön ilmestyy päävalikko, josta näkee muun muassa sovelluksen sisältämät moduulit, vedä ja yhdistä -toiminnon sekä käyttäjävalikon, jonne voidaan käyttäjäkohtaisesti luoda kansioita esimerkiksi lomakkeille ja raporteille. SBO saattaa vaikuttaa monelle tietokoneen sovellusten parissa työskentelevälle tutulta muun muassa sen perustoiminnot sisältävän valikkorivin vuoksi. Tämä johtuu siitä, että samankaltainen valikkorivi löytyy nykyään myös monesta muusta sovelluksesta. Sovelluksen käyttöä helpottaa ja nopeuttaa valikkorivin alapuolella oleva työkalupalkki, josta löytyy muun muassa tulostus ja sen esikatselu, tiedon etsiminen, sähköpostin, tekstiviestin ja faksin lähetys ja raportin siirto Microsoft Officen Exceliin ja Wordiin.

6.1.1 Moduulit

Yritystoiminta voidaan jakaa osa-alueisiin ja toimintoihin, kuten esimerkiksi taloushallintoon, ostoihin ja myynteihin, varastohallintaan ja tuotantoon. Lisäksi yrityksen toiminnasta voidaan erotella erillisenä esimerkiksi liikekumppanit ja henkilöstöasiat. SBO -sovellus on koottu juuri yritystoiminnan kannalta tärkeistä toiminnoista ja osa-alueista.



Kuva 6.1 Aloitusikkuna ja moduulit, SAP Business One.

SBO koostuu erilaisista moduuleista, joilla kaikilla on omat toimintonsa. Kuvasta 6.1 voidaan nähdä sovelluksen sisältämät hallinnan, taloushallinnon, mahdollisuuksien, myynnin ja ostojen, liikekumppanien, pankkikäsittelyn, varastohallinnan, tuotannon, tarvesuunnittelun, palvelun, henkilöstön ja raporttien moduulit. Moduulit sisältävät jokainen asiaankuuluvat tietonsa, toimintonsa ja raporttinsa.

Hallinnan moduulin avulla voidaan hallinnoida koko sovelluksen perustoimintoja. Sen kautta valitaan yritys, jota halutaan käsitellä. Hallinnan moduulin alta löytyvät sovelluksen asetukset, joissa voidaan määritellä esimerkiksi yrityksen laskutustiedot ja asettaa niille erilaisia rajoituksia, muodostaa maksuehtoja ja määritellä, kuinka provisio muodostuu. Perusasetuksista voidaan myös alustaa budjetti sekä kuukausi- että vuosibudjettia varten. Sovellus tarjoaa myös erilaisia lisäpalveluja, joiden avulla voidaan muun muassa tarkistaa tietoja, suorittaa

automaattisesti toistuvia kirjauksia ja avata sähköposti uuden viestin saapuesssa. Sovelluksen tehokkuutta voidaan lisätä määrittelemällä polut, joiden kautta eri raportit ja tiedostot tallentuvat niille määriteltäviin kansioihin automaattisesti. Perusasetuksista voidaan myös muun muassa suunnitella varastoa ja tehdä esimerkiksi raaka-aineiden kulutusennusteita, joiden mukaan voidaan puolestaan tehdä oikeankokoisia tilauksia. Hallinnan moduulin kautta voidaan periaatteessa koko toiminnanohjausjärjestelmä muokata yrityksen tarpeiden mukaiseksi, ja sen vuoksi on tärkeää käydä perusasetukset läpi ennen sovelluksen käyttöönottoa.

Taloushallinnon moduulin alta löytyvät välineet sekä ulkoiseen että johdon laskentatoimeen. Sovelluksella voidaan tehdä päivittäistä kirjanpitoa, laatia budjetteja, tehdä kustannuslaskentaa ja laatia erilaisia talouden raportteja. Taloushallinnon moduuli sisältää tilikartan, jota voidaan käsitellä ja muokata yrityksen tarpeiden mukaan. Sovelluksen kirjanpitoa voidaan tehostaa tallentamalla erilaisia kirjausmalleja ja automatisoimalla toistuvia kirjauksia, joiden avulla tositteiden kirjaaminen nopeutuu ja mahdollisuus virheisiin pienenee. Jos esimerkiksi tehtyihin kirjauksiin halutaan tehdä muutoksia, voidaan edellisiä kirjauksia ja niihin liittyviä tositteita selata ja tositteet tarvittaessa myös tulostaa. Jos kirjanpidon tapahtumia poistetaan, ne eivät heti poistu tietokannasta, vaan niitä on mahdollista myös selata ja tutkia poistamisen jälkeen. Tämä mahdollistaa tapahtumien palauttamisen, jos esimerkiksi väärä tapahtuma on poistettu.

Raportointimallit voidaan muokata jokaisen käyttäjän henkilökohtaisten tarpeiden mukaisiksi, jolloin raportin käyttäjällä on mahdollista saada juuri tarvitsemaansa tietoa helposti ymmärrettävässä muodossa. SBO tarjoaa välineitä myös johdon päätöksentekoon, näitä ovat muun muassa erilaiset kustannuslaskelmat, budjetit ja raportit, joita sovelluksen avulla voidaan tuottaa. Sovellus tuottaa kirjanpitolainsäädännön mukaiset tuloslaskelman ja taseen, raportteja yrityksen saatavista ja veloista, päiväkirja- ja pääkirjatapahtumista sekä arvonalisäverovelvollisen alv-raportin. Sovelluksesta saatavia johdon raportteja ovat puolestaan toteumaraportit, kuten kassavirtaraportti, erilaiset vertailut ja budjetiraportit.

SBO:n mahdollisuuksien moduulin avulla yritys voi analysoida mahdollisuuksiin kehittyä ja kasvaa ja hankkia esimerkiksi uusia asiakkaita ja liikekumppaneita, liiketoiminta-alueita tai uusia tuotteita. Moduulin tuottamat raportit ennustavat tulevaa kehitystä ja helpottavat yrityksen johdon päätöksentekoa tulevaisuutta ajatellen. Yrityksen mahdollisuuksien analysoinnissa käytetään apuna tilastoja sekä otetaan myös huomioon aikaisemmin voitettut ja hävityt mahdollisuudet.

Sovelluksen myynti- ja ostoreskontran tarjoamat toiminnot ja raportit ovat kattavia ja niiden avulla voidaan tehostaa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Myynnin moduulin kautta voidaan tehdä myyntitarjous, -tilaus, suorittaa tuotteiden tai palvelujen toimitus sekä palautus, tehdä ennakkolasku, lähtevä lasku sekä käteislasku. Myynnin moduulin avulla voidaan valvoa asiakkaan maksukäyttäytymistä sekä tehostaa yrityksen perintää. Moduuli sisältää apuohjelman, joka luo muistutuskirjeitä ja lähettää ne asiakkaille, jotka eivät ole maksaneet laskujaan. Myynnin raportteja, kuten avoimia tositteita ja tositeluonnoksia voidaan selata ja tehdä niihin haluttuja muutoksia. Moduuli tuottaa lisäksi raportteja jälkitoimituksista sekä johdolle hyödyllisiä myyntianalyyskejä, jotka kertovat, kuinka yrityksellä on saanut myytyä tuotteitaan ja palveluitaan. Ostojen moduulin kautta voidaan puolestaan tehdä ostotilaus, tavarantoimitus sekä palautus, vastaanottaa ennakkomaksulasku sekä saapuva lasku, ottaa huomioon oston hyvityslasku, määrittää tavarantoimitushinnat ja tulostaa edellä mainittuja tositteita. Myös ostoista voidaan tehdä analyyskejä, joista on apua päätöksenteossa tulevia ostoja ajatellen.

Liikekumppanien moduuli mahdollistaa liikekumppaneista koostuvan informaation hallinnoinnin. Moduuli sisältää muun muassa liikekumppanin yleiset tiedot, sen tarjoamat tiedot ja heidän kanssaan sovitut maksu- ja toimitusehdot sekä toimintojen hallinnan, josta voidaan seurata esimerkiksi kumppaneiden kanssa sovitut tapaamiset ja puhelut. Liikekumppaniraportteja ovat raportit eri toiminnoista, toimintojen yleistiedoista, ei-aktiivisista asiakkaista sekä yrityksen saata-

vista ja veloista. Lisäksi liikekumppaneiden maksukäyttäytymistä voidaan seurata perintähistoriaraportin avulla.

Pankkikäsittelyn moduulin kautta nähdään saapuvat ja lähtevät laskut, hallinnoidaan shekkejä ja luottokortteja ja voidaan tehdä tileille talletuksia. Yrityksen ostojen maksamista voidaan helpottaa sovelluksen tarjoamalla maksuavustajalla, jolla voidaan tehdä maksuajo, joka kuittaa laskut maksetuksi ja luo lähteviä ja saapuvia maksuja shekkeinä, pankkisiirtoina ja vekseleinä. Pankkikäsittelyn kautta voidaan käsitellä ulkoisia tiliotteita ja sitä kautta tehdä täsmäytyksiä kirjanpitoon. Sovelluksesta saatavia pankkiraportteja ovat muun muassa ennakokirjattujen maksutositteiden raportti sekä ulkoisten täsmäytysten raportti.

Varastohallinnan moduuliin voidaan tallentaa yrityksen tarjoamien tuotteiden yksityiskohtaiset tuotteen perustiedot, myyntiin, ostoihin ja varastoon liittyvät tiedot, suunnittelutiedot sekä ominaisuudet. Varastohallinnan moduuliin tallentuvat kaikki varastotapahtumat ja sieltä löytyvät myös hinnastot ja varastoraportit. Sovelluksen tuottamia varastoraportteja ovat tuoteluettelo, viimeisten hintojen raportti sekä raportit varaston tilasta ja varaston saldoista. Etenkin yrityksellä, joka jälleenmyy tuotteita, kiinnittyy paljon rahaa varastoon, jolloin varastohallinta on tärkeää. Liian suuri varasto kiinnittää yrityksen varoja varastoon, jolloin maksukyky heikkenee ja varojen menettämisen riski on suurempi, jos tuotteita esimerkiksi menee pilalle, kun niitä ei saada ajoissa myytyä.

Tuotannon moduulin kautta voidaan tarkastella tuotannon rakennetta ja tehdä tuotantotilauksia sekä vastaanottaa tavaraa tuotannosta ja luovuttaa tavaraa tuotantoa varten. Tuotannon moduuli tuottaa raportteja pääosin tuotannon rakenteesta ja avoinna olevista tositteista. Tuotannon tarvitsemien raaka-aineiden määrän arvioimisessa ja laskemisessa auttaa tarvesuunnittelun moduuli. Tarvesuunnittelun moduuli tekee ennusteita historiatietojen ja sovellukseen syötettävien muuttujien perusteella. Tuotannon ja myynnin sujuvuuden kannalta on siis tärkeää, että tiedot ovat oikeita, jolloin varastot eivät pursua liiasta tavarasta tai päinvastoin, tuotteita ja raaka-aineita ei tarvitse odotella. Moduuli tarjoaa apuohjelman, jonka avulla voidaan luoda suunnitteluskenaarioita nopeasti ja helposti.

Lopulta moduulista saadaan tilaussuositus, jonka sovellus on laskenut muun muassa varaston arvojen, tuotannon kapasiteetin mukaan.

Asiakassuhteiden ylläpitoa avustaa palvelujen moduuli. Moduulin kautta voidaan esimerkiksi palvelutilanteessa nähdä asiakkaan ostorekisteri, joka sisältää kaikki asiakkaan ostamat tuotteet ja niiden perustiedot, tehdä palvelupyyntö tai ajanvaraus, joka koskee esimerkiksi jossain tuotteessa ilmennyttä ongelmaa tai reklamaatiota. Moduulin kautta nähdään myös asiakkaan tekemät palvelupyynnot ja ylipäättään kaikki tiedot ja toimenpiteet, joihin on palvelupyyntöjen kautta ryhdytty. Näin varmistetaan, että jokaisen asiakkaan tiedot ovat ajan tasalla ja asiakkaille voidaan tarjota heidän tarpeitaan vastaavaa palvelua. Palvelujen moduulin tuottamia raportteja ovat raportit palvelupyynnöistä, keskimääräisestä läpimenoajasta sekä tehdyistä palvelusopimuksista.

Henkilöstön hallinnointi onnistuu myös SBO -sovelluksen avulla. Henkilöstön moduuliin voidaan tallentaa kaikkien työntekijöiden perustiedot henkilökohtaisista tiedoista toimenkuvaan, palkkaukseen ja esimerkiksi eri ammattiliittojen jäsenyyteen. Moduulista saadaan muun muassa raportit poissaoloista ja luettelot kaikista työntekijöistä.

Raporttivalinnan moduuli on oikotie kaikkien edellä mainittujen moduulien tuottamiin raportteihin. Se on kätevä työväline henkilölle, joka käyttää työssään pääosin raportteja.

6.1.2 Vedä ja yhdistä -toiminto

Yksityiskohtaisemman tiedon etsimistä sovelluksesta helpottaa Vedä ja yhdistä -toiminto. Toiminnon avulla voidaan hakea esimerkiksi taloushallintoa, myyntiä ja ostoja, liikekumppaneita, varastohallintaa ja tuotantoa koskevia raportteja tai dokumentteja. Tällaisia dokumentteja ovat esimerkiksi asiakkaalle tehty tarjous tai toimitus, tehty ostotilaus, asiakkaan tekemä palvelupyyntö tai liikekumppanin perustiedot. Vedä ja yhdistä -toiminto on hyödyllinen apuväline myös etenkin

sellaisessa tilanteessa, kun toimittaja ilmoittaa, että markkinoille on päässyt viallinen erä tuotteita ja että ne tulisi vetää pois markkinoilta. Toiminnon avulla voidaan etsiä, ovatko toimittajan toimittamat tuotteet juuri tästä viallisesta erästä peräisin. Toiminnon avulla voidaan myös etsiä päiväkirjan kirjauksia tai tutkia mille tilille kukin tapahtuma on kirjattu ja näin esimerkiksi etsiä kirjanpitoon tehtyjä virheitä (Kylänpää 2006, 17–18).

Yrityksen käyttäessä SBO –sovellusta sen tietokannat täyttyvät ajanmittaa monenlaisesta tiedosta, asiakirjoista ja raporteista. Tällöin tiedon etsimistä helpottaa sen suodattaminen, jolloin tietoa voidaan etsiä asettamalla erilaisia kriteerejä haettavan tiedon muuttujille. Esimerkiksi asiakkaalle tehtyjen tarjousten joukosta voidaan etsiä tietyssä päivänä kirjatut tarjoukset tai tietynsummaiset tarjoukset. Tietoa suodattamalla voidaan tehdä erilaisia kyselyjä esimerkiksi kirjanpidon tileistä ja etsiä niiden joukosta esimerkiksi ne tilit, joiden saldo on nolla tai välillä 0-500.

6.2 Taloushallinto ja yrityksen laskentatoimi SAP Business One – sovelluksessa

Niin kuin aikaisemmin kappaleessa 2 on mainittu, strategian toteutumisen kannalta on tärkeää, että yritys valitsee tarkoituksiaan palvelevan ja sen toiminnalle sopivan toiminnanohjausjärjestelmän. SBO -toiminnanohjausjärjestelmä on suunnattu pienille ja keskisuurille yrityksille, joiden henkilöstön määrä on korkeintaan 100 henkilöä. Se on sopiva valinta sellaisille yrityksille, joiden tarpeita eivät enää vastaa pelkästään taloushallintoon keskittyvät tai toisistaan erillään olevat ohjelmistot. Sovellus tukee eri toimialojen tarpeita ja se sopii muun muassa tuotannon eri segmentteihin, vähittäis- ja tukkukauppaan sekä asiantuntijapalveluihin. Sovellukseen on kuitenkin saatavilla laajennuksia, jotka mahdollistavat sen käytön myös eri teollisuuden alojen yritysten toiminnanohjauksessa. Palvelualoilla toimiville yrityksille SBO -sovellus ei sovellu. (SAP Finland)

SBO -sovelluksen kaikki moduulit yhdessä tarjoavat työkalut koko yrityksen taloushallintoon. Kappaleen 2 mukaan taloushallinto muodostuu monista eri ta-

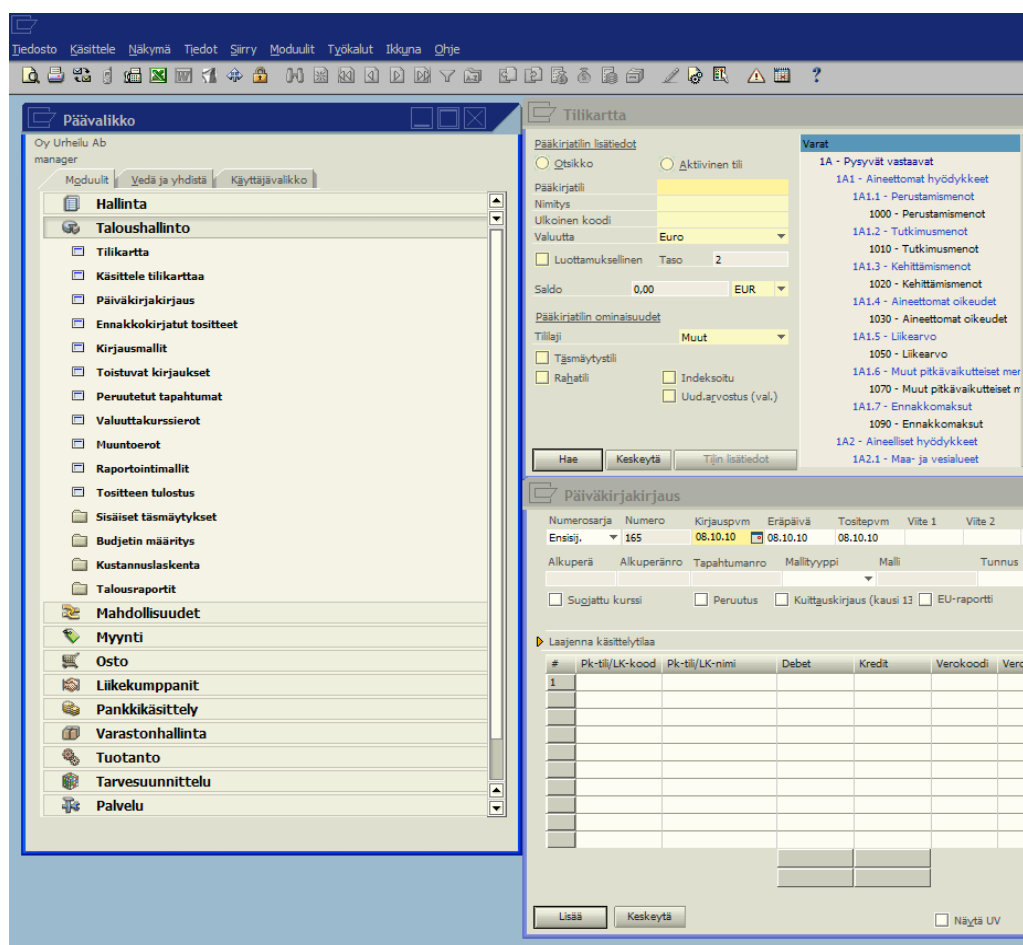
louden prosesseista, kuten ostolasku-, myyntilasku-, matka- ja kululaskuprosesseista sekä maksuliikenteestä, kassanhallinnasta ja käyttöomaisuuskirjanpidosta. Sovellus sisältää useita taloushallinnon toimintaan vaikuttavia moduuleja. Näitä moduuleja ovat muun muassa taloushallinnon, myyntien ja ostojen moduulit. Sovelluksen taloushallinnon moduuli keskittyy toteuttamaan taloushallinnon tärkeintä tehtävää eli ulkoisten raporttien ja johdon päätöksentekoa avustavien raporttien tuottamiseen, kun taas myynnin ja ostojen moduulit synnyttävät taloudellisia tapahtumia, jotka kirjataan kirjanpitoon ja ovat raportoinnin kohteena.

SBO -sovelluksen avulla yritys voi sähköistää taloushallintonsa. Tämä tarkoittaa kappaleen 2 mukaan kirjanpidon sähköistämistä siirtymällä paperittomaan kirjanpitoon, jossa tositteet ja arkistointi ovat sähköisessä muodossa. SBO -sovellusta käyttävien yritysten siirtyminen sähköiseen ja paperittomaan taloushallintoon on vain yrityksen tahdon kysymys, koska sovellus sisältää selvästi valmiudet siihen. Lisäksi sähköinen taloushallinto käsittää sähköisessä muodossa tapahtuvan laskutuksen ja sähköisten laskujen vastaanottamisen, mikä myös on mahdollista kyseisessä sovelluksessa. Kappaleen 2 mukaan digitaalinen taloushallinto puolestaan vaatii jo liikekumppaneiltakin koko taloushallinnon sähköistämistä ja kaikkien dokumenttien käsittelyä sähköisessä muodossa, jolloin digitalisoituminen ei ole enää pelkästään sovelluksen ominaisuuksista ja valmiuksista riippuvainen.

6.2.1 Sovelluksen ulkoinen laskentatoimi ja raportit

Taloushallinto on yksi SBO -sovelluksen tärkeimmistä ja näkyvimmistä osista. Sovellus tarjoaa pienelle yritykselle kattavat ulkoisen laskennan toiminnot, kuten pääkirjan, myynti- ja ostoreskontran, käyttöomaisuuslaskennan sekä pankki- ja varastokirjanpidon. Sovelluksen avulla voidaan järjestää yrityksen koko kirjanpito kirjauksista täsmäytyksiin ja tärkeimpiin taloushallinnon raportteihin. Taloushallinnon moduulin tärkein toiminto ulkoiselle laskennalle on kirjanpito, joka toimii pohjana ulkoisille, mutta osaksi myös sisäisille raporteille. Niin kuin kap-

paleessa 3 on mainittu, kirjanpito on pitkälti kirjanpitolailla säädeltyä ja se tulee järjestää niin, että ulkopuolinen voi helposti saada oikean ja riittävän kuvan yrityksen toiminnasta. SBO -sovelluksen taloushallinnon moduuli, sen kirjanpito ja raportit on laadittu kirjanpitolakeja ja -asetusta noudattaen, jolloin myös sovelluksen tuottamat ulkoiset raportit ovat luotettavia ja sisältävät oikeat ja riittävät tiedot päätöksentekoon. On kuitenkin olemassa riski, että kirjaukset jostain syystä kirjataan väärin, jolloin luotettavuuden kannalta on tärkeää, että ne tarkistetaan vielä kertaalleen ennen raporttien laatimista. (SAP Finland)



Kuva 6.2 Taloushallinto ja kirjanpito, SAP Business One.

Taloushallinnon moduulin osat näkyvät kuvasta 6.2. Moduuli sisältää ohjelman oletuksien mukaisen tilikartan, mutta yrityksellä on myös mahdollisuus käyttää omaa, sen tarpeita paremmin vastaavaa tilikarttaa tai muokata sovelluksen sisältämää tilikarttaa omien tarpeidensa mukaiseksi. Ulkoisen raportoinnin tuo-

tokset voidaan muokata yrityksen strategiaa palveleviksi, ja näin raporttien käytettävyys paranee ja päätöksenteko nopeutuu ja tehostuu. Sovelluksen taloushallinnon toimintoja voidaan tehostaa automatisoimalla työvaiheita, kuten toistuvia kirjauksia ja tallentamalla sovellukseen kirjausmalleja, jotka nopeuttavat päiväkirjakirjausten tallentamista ja pienentävät virheiden mahdollisuutta.

Sovellukseen voidaan lisälaajennusten kautta saada käyttöön myös yksityiskohteisempi projektikohtainen kirjanpito -toiminto. Sen avulla voidaan muun muassa suunnitella ja hallinnoida kokonaisia projekteja, valvoa niiden etenemistä ja niistä aiheutuvia kustannuksia sekä hallinnoida esimerkiksi projektiin liittyviä matkakustannuksia. SBO -sovellukseen on saatavilla useita laajennuksia, muun muassa henkilöstöhallinnalle, tuotekehitykselle ja valmistukselle, ostoille ja toimitusketjujen hallinnalle. Lisälaajennusten avulla SBO -sovelluksesta voidaan muodostaa juuri yrityksen tarpeita vastaava kokonaissovellus.

6.2.2 Sovelluksen johdon laskentatoimi ja raportit

Kappaleen 3 mukaan johdon perustehtäviin kuuluu päätöksenteko, toiminnanohjaus ja seuranta. Suorittaakseen tehtävänsä johto tarvitsee päätöksentekonsa tueksi luotettavia raportteja, jotka tukevat johtoa tehtävissään. Raportit sisältävät päätöksentekoa tukevia suunnittelu-, valvonta- ja informaatiolaskelmia ja analyysejä esimerkiksi ostoista, myynneistä ja kannattavuudesta. Johto pystyy sovelluksen avulla seuraamaan yrityksen toiminnan kannattavuutta esimerkiksi tuloslaskelman avulla ja halutessaan vertaamaan kuluvan kauden tulosta edellisen kauden tulokseen. Sovelluksella on mahdollisuus seurata kannattavuutta myös projektikohtaisesti sekä tulosityksikkö- ja kustannuspaikkakohtaisesti. Johto tekee päätöksiä tulevista hankinnoista ja yrityksen tavoitteista suunnittelulaskelmien avulla. SBO -sovelluksen tarvesuunnittelun moduuli helpottaa johdon päätöksentekoa muun muassa, kun tilataan tavaraa tai raaka-aineita. Sovellus ennustaa tulevan liikevaihdon ja ottaa sen huomioon tarvesuunnitteluavustaja -apuohjelmassa, mikä laskee menekin ennusteen, ottaa huomioon varastot ja muodostaa tilaussuosituksen, minkä kautta voidaan tehdä

suosituksen mukainen tilaus nopeasti ja vaivattomasti. Lisäksi sovelluksen avulla johto voi laatia tavoitelaskelmia eli muun muassa budjetteja sovellukseen tallennettujen budjettiskenaarioiden eli -mallien avulla, jolloin budjetin laadintaa ei aina tarvitse aloittaa alusta. Tämä on sekä nopeaa että tehokasta vapauttaessaan johdon resursseja muihin tehtäviin. Johto pystyy seuraamaan yrityksen toiminnan suuntaa budjettieroraportin avulla, joka kertoo kuinka paljon toteutuma poikkeaa suunnitellusta. Näin saadaan helposti kuva siitä, ollaanko menossa oikeaan, tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Johdon laskentatoimen informaatiolaskelmilla pyritään vaikuttamaan ennen kaikkea henkilöstön toimintaan. SBO-sovelluksen tuottamia informaatiolaskelmia ovat muun muassa myyjäkohtaiset myyntianalyysit, jossa tarkastellaan, kuinka myynnit jakautuvat eri myyjille. (SAP Finland)

SBO-sovelluksessa voidaan määritellä käyttöoikeuksien kautta, kenellä on oikeus tarkastella mitäkin moduulia ja sen tuottamia raportteja. Tällä tavalla sovellus voi toteuttaa jakoa eri raportointitasoihin. Kappaleen 4 mukaan yrityksen ylin johto tarvitsee työssään raportteja, jotka kertovat, missä ollaan menossa ja mitä on saavutettu. Niistä tulee käydä ilmi yrityksen toiminnan kehityssuunta, ja onko yrityksen toiminta menossa oikeaan suuntaan. Nämä raportit sisältävät sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita. Ylimmän johdon käyttämiä taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi käyttökate ja pääoman tuotto prosentti, joita ei SBO-sovelluksesta saa ilman lisälaajennuksia. Myös ei-taloudellisia mittareita, kuten asiakastyytyväisyyskyselyitä ei voida laatia kyseisellä sovelluksella. Eri yritysten ylimmän johdon tarpeet vaihtelevat, jolloin käyttöön voidaan ottaa mittaristo, jonka sisällön voi suunnitella yrityksen tarpeiden mukaan. Nämä suoriutuskykyä mittaavat mittaristot koostuvat juuri edellä mainituista taloudellisista ja ei-taloudellisista mittareista. Mentäessä seuraavalle raportointitasolle eli toimintatasolle raporttien sisältämän tiedon tulee olla yksityiskohtaisempaa, kun myös toiminnan taso on yksityiskohtaisempaa. Tämän tason raportteja saadaan myös SBO-sovelluksesta, niitä ovat raportit tulosityksiköistä ja esimerkiksi niiden tuotoista ja kustannuksista. Sovelluksesta saadaan myös alimman tason eli tehtävätason raportteja, niitä ovat muun muassa jo edellä mainitut myyntiraportit myyjittäin. SBO-sovellus keskittyy eri raportointitasojen raporttitarpeiden koh-

taamisen perusteella jokapäiväiseen, toimintoihin keskittyvään raportointiin. Sovellusta käyttävät yritykset voivat tehostaa ylimmän johdon raportointiaan ottamalla sen rinnalle suorituskykyä mittaavan mittariston, kuten esimerkiksi kappaleessa 4 mainitun Balanced scorecardin.

Pienen yrityksen johdon raporttien tarpeet ovat huomattavasti pienemmät verrattaessa keskikokoiseen tai suureen yritykseen. Tämä näkyy myös, kun verrataan SBO -sovelluksen tarjoamiin ulkoisen laskentatoimen työkaluja johdon laskentatoimen välineisiin. Sovellus pyrkii tuottamaan lakisääteisiä ulkoisia raportteja, kun vapaamuotoisemmat johdon raportit jäävät hieman vähemmälle. Jos SBO -sovellusta käyttävällä yrityksellä on kuitenkin tarpeita laajempaan johdon laskentatoimen välineistöön, voidaan sovellukseen hankkia lisälaajennuksia, esimerkiksi ostoihin, myynteihin, valmistukseen ja tuotekehitykseen. Lisäksi sovelluksen käyttäjät voivat itse laatia ja määrittää tarvitsemiaan raportteja käyttäjävalikon kautta. Raporttien laadun parantamiseksi ja niiden suunnittelun ja toteuttamisen helpottamiseksi SAP on kehittänyt SAP Crystal -ratkaisut. (SAP Finland.)

6.3 SAP Business One -sovelluksen ja sen tuottamien raporttien käytettävyys

SBO -sovellusta avattaessa ensimmäisenä näyttöön aukeaa päävalikko, josta voidaan jo heti ensisilmäyksellä päätellä, mistä sovelluksessa on kyse. Sovellus näyttää hyvinkin yksinkertaiselta ja helpolta käyttää, mutta tehokas käyttö vaatii kuitenkin hieman lähempää perehtymistä sen toimintoihin ja käyttötapoihin. Kylänpää (2006) neuvoo sovelluksen käyttäjiä perehtymään eri käyttötapoihin ja etsimään jokaiselle henkilökohtaisesti parhain tapa käyttää sovellusta kokeilemalla eri toiminta- ja liikkumistapoja.

SBO -sovellus tuottaa lukuisia raportteja ja analyyskejä siihen syötettyjen ja tallennettujen sekä automaattisesti tallentuneiden tietojen perusteella. Raportit ovat suurelta osin paljon numeerista informaatiota sisältäviä taulukoita, joista saattaa olla vaikeaa poimia ne olennaisimmat, päätöksenteon kannalta tär-

keimmät tiedot. Lisäksi mahdollisuudet raporttien visualisoimiseen laajentamattomassa SBO -sovelluksessa ovat heikkoja. Ratkaisuna tähän yritys voi hankkia SAP Crystal -tuoteperheestä visualisointiin erikoistuneen ohjelmiston, joka muokkaa monimutkaisimmatkin tiedot helposti luettaviksi raporteiksi. Ratkaisun avulla voidaan luoda käyttöliittymiä muun muassa monelle tuttuun Microsoft Excelliin, joka tarjoaa myös omat mahdollisuutensa raporttitietojen visuaaliseen esittämiseen. Näin yritys saa käyttöönsä havainnollisia, helposti ymmärrettäviä ja käytettävyydeltään hyviä raportteja. (SAP Finland)

Yhteenvetona SBO -sovellus on kokonaisuudessaan hyvä pienen ja keskusuur yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä, joka kattaa laajentamattomanakin hyvin yrityksen perustarpeet. Ulkoisen laskentatoimen raportit täyttävät lakisääteiset vaatimukset ja niitä on mahdollisuus muokata hieman yrityksen tarpeita vastaavaksi tietenkin lakien puitteissa. Johdon raportteja sovellus ei kuitenkaan kata kuin vain perustarpeiden verran. Sovelluksen tuottamien johdon raporttien pohjalta voidaan tehdä päätöksiä toimintojen ja yksittäisten tehtävien tasolla, kun taas koko toiminnan seuraaminen ja ohjaaminen eivät onnistu laajentamattomalla sovelluksella. Yritykset, joilla on tarpeita monipuolisemmalle johdon raportoinnille ja sen toiminnan seuraamiselle, voivat ottaa sovelluksen rinnalle erillisen suorituskykyä mittaavan mittariston tai vaihtoehtoisesti ottaa sovellukseen lisälaajennuksen, joka mahdollistaa muun muassa suorituskyvyn hallinnoimisen. SBO -sovelluksesta voidaan siis räätälöidä jokaiselle sen tukemalla toimialalla toimivalle yritykselle sen tarpeita vastaava ratkaisu lisälaajennuksien ja lisäohjelmistojen avulla. (SAP Finland)

Opinnäytetyön seuraavassa ja viimeisessä kappaleessa kootaan kirjallisuuden ja empiirisen tutkimuksen kautta löydetyt raportointiin ja sen laatuun sekä raporteihin ja niiden käytettävyyteen liittyvät seikat yhteen.

7 PÄÄTELMÄT

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää tutkimalla kirjallisuudesta sekä esimerkki-sovelluksen avulla hyvän raportoinnin kriteerit sekä raportointiin ja etenkin johdon raporteihin vaikuttavat tekijät. Tutkimusongelmana oli siis löytää hyvän raportoinnin tunnusmerkit ja ne seikat, jotka yrityksen päivittäisessä toiminnassa vaikuttavat raportoinnin laatuun ja käytettävyyteen. Näitä lähdettiin etsimään tutkimalla erikseen taloushallintoa, yrityksen laskentatoimea ja johdon raportointia, niiden käytettävyyttä ja niissä tehtyjä ratkaisuja. Seuraavaksi verrattiin löydöksiä esimerkiksi otettuun toiminnanohjausjärjestelmään, SAP Business One -sovellukseen ja arvioitiin sovelluksen ja sen tuottamien raporttien laatua ja käytettävyyttä.

Seuraavissa luvuissa kootaan yhteen opinnäytetyössä löydetty hyvän raportoinnin kriteerit ja niihin vaikuttavat tekijät, joista muodostuu eräänlainen malli, johon voidaan verrata erilaisia raportteja ja sitä kautta arvioida niiden laatua, luotettavuutta ja käytettävyyttä.

7.1 Taloushallinnon ratkaisujen vaikutus johdon raportointiin

7.1.1 Tietojärjestelmän valinta

Raportoinnin kannalta on tärkeää, että perusasiat ovat kunnossa, mikä tarkoittaa tietoa keräävien tietojärjestelmien valintaa perustuen yrityksen tarpeiden perusteella. Tietojärjestelmää valittaessa on äärimmäisen tärkeää, että otetaan huomioon jokainen yrityksen toiminto ja prosessi ja arvioidaan niiden järjestelmä- ja raportointitarpeet yrityskohtaisesti. Esimerkiksi tukkukauppaa harjoittavalle yritykselle on tärkeää saada yksityiskohtaista ja ajantasaista tietoa myynneistään ja ostoistaan, kun taas esimerkiksi tuotantoon keskittyvä yritys on kiinnostunut enemmän tuotantoon ja sen tehokkuuteen liittyvistä seikoista, ja tämän

vuoksi myös raportointi- ja järjestelmätarpeet ovat erilaiset. Toimialan lisäksi järjestelmän valinnassa tulee ottaa huomioon yrityksen koko. Erikoisilla yrityksillä ja organisaatioilla on erilaiset raportointitarpeet ja sitä kautta myös erilaiset järjestelmätarpeet. Pienen yrityksen taloushallinnon ja raportoinnin järjestämiseen voi hyvinkin riittää standardin mukainen kirjanpito-ohjelma, joka tuottaa kaikki lakisääteiset ulkoisen laskentatoimen raportit, mutta ei välttämättä juuri ollenkaan johdon raportteja. Tällainen ohjelma voi olla kappaleessa 6 esitelty laajentamaton SAP Business One -sovellus, joka on suunnattu juuri pienille ja keskisuurille yrityksille. Suurille yrityksille on taas tärkeää, että järjestelmä tuottaa lakisääteisten ulkoisten raporttien lisäksi myös johdon päätöksentekoa tukevia johdon laskentatoimen raportteja. Myös järjestelmän tehokkuus korostuu isommissa organisaatioissa, joissa pyritään usein maksimoituun kustannustehokkuuteen. Tällöin suuremman organisaation tarpeita vastaa paremmin yhtenäinen integroitu järjestelmä, jossa yksinkertaiset ja toistuvat työvaiheet voidaan automatisoida ja jossa kaikki tiedot syötetään kerran yhteen tietokantaan kuin erillissovelluksista koostuva järjestelmä.

7.1.2 Strategian ja taloushallinnon digitalisoitumisen huomioonottaminen

Niin kuin kappaleessa 2 on jo mainittu, yrityksen strategia määrää keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä merkitsee sitä, että strategia tulee ottaa huomioon myös taloushallinnon ratkaisuja ja järjestelmävalintoja tehtäessä. Lisäksi yrityksen ja sen työntekijöiden raportointitarpeita tulee kartoittaa ja selvittää, ovatko ne strategian mukaiset, jolloin saadaan myös selville, seurataanko raporteilla oikeita, yrityksen tavoitteiden ja strategian toteutumisen kannalta tärkeitä asioita. Tavoitteiden mukaiseen suuntaan pääsemiseksi yrityksen on myös välillä tarkistettava ja päivitettävä omaa strategiaansa, jolloin tavoitteisiin pyrkimistä ja pääsemistä voidaan tehostaa ajantasaisen strategian avulla. Strategian ajoittainen tarkistaminen varmistaa myös raporttien oikean sisällön.

Tietotekniikan kehitys ja taloushallinnon digitalisoituminen merkitsee raportoinnille ennen kaikkea raporttien sähköistä selaamista, niiden parempaa saata-

vuutta ja luotettavuutta. Taloushallinnon sähköistymisen ja digitalisoitumisen myötä raporttien jakelu helpottuu ja nopeutuu, jolloin myös raporttien tuomaan tietoon pystytään reagoimaan nopeammin. Digitalisoitumisen myötä monet taloushallinnon toistuvat työvaiheet voidaan automatisoida, jolloin virheiden mahdollisuus pienenee ja sitä kautta myös taloushallinnon tuottamien raporttien luotettavuus kasvaa.

7.2 Laskentatoimen ratkaisujen vaikutus johdon raportointiin

Taloushallinnon raporttien hyvän laadun varmistamiseksi yrityksen tulee taloushallintoa ja kirjanpitoa järjestäessään noudattaa hyvää kirjanpitolakeja ja -asetuksia. Näin raporteista saadaan välitettyä hyvän kirjanpitotavan mukainen oikea ja riittävä kuva yrityksen toiminnasta. Näin ollen perusasioiden tulee olla kunnossa, jotta voidaan keskittyä yksityiskohtiin, kuten johdon raporttien, esimerkiksi budjettien laadun ja käytettävyyden parantamiseen. Laskentatoimen rekisteröintitehtävä tulee siis tehdä huolellisesti, jotta sen toinen tehtävä, hyväksikäyttötehtävä, olisi mahdollista suorittaa ja toteuttaa. Rekisteröintitehtävän huolellisessa ja tehokkaassa suorittamisessa auttaa ajantasainen järjestelmä, kuten tässä opinnäytetyössä esimerkkinä ollut SAP Business One, jossa toistuvat työvaiheet voidaan automatisoida.

Laskentatoimen raporttien sisältämään tietoon ja informaatioon vaikuttaa se, kuinka yrityksessä on ratkaistu kappaleessa 3 esitelty laskentatoimen ongelmat. Se, kuinka ongelmat yrityksessä ratkaistaan, voi vaikuttaa eri tunnuslukujen ja mittareiden tuottamiin tuloksiin huomattavasti. Pohtiessaan ratkaisuja näihin ongelmiin on yrityksessä ymmärrettävä, kuinka eri ratkaisut vaikuttavat eri tunnuslukuihin ja mittareiden tuloksiin ja sitä kautta raporteihin ja niiden sisältöön. Laskentatoimen ongelmien ratkaisemisella on sitä kautta merkittävä vaikutus yrityksen päätöksentekoon ja koko yrityksen toimintaan. On myös tärkeää, että taloushallinnon raporttien käyttäjät ovat tietoisia siitä, kuinka laskentatoimen ongelmat on ratkaistu yrityksessä. Se helpottaa erityisesti raporttien tulkinassa ja sitä kautta yrityksen kannalta oikeiden päätösten teossa.

7.3 Johdon raportoinnin ratkaisujen vaikutus raportteihin

Taloushallinnon raporttien käyttäjät on jaettu raportointitasoihin käyttäjien tarpeiden perusteella. Raportointitarpeita on erilaisia ja ne tulisi ottaa huomioon raportteja suunniteltaessa ja kehitettäessä. Jokaisen raportointitason raporttitarpeiden selvittäminen aika ajoin on raportoinnin tehokkuuden ja yrityksen toiminnan seurannan kannalta äärimmäisen tärkeää, koska yritystoiminnan kehityksessä ja muuttuessa myös tarpeet muuttuvat. Jos raporttien käyttäjän raporttitarpeita ei oteta huomioon, ei raportoinnista saada kaikkea hyötyä irti.

Yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta sen tulee mitata ja seurata suorituksiaan. Erilaiset mittarit, tunnusluvut ja mittaristot monipuolistavat johdon raportteja ja sitä kautta antavat myös uusia ulottuvuuksia ja avaavat uusia näkökulmia päätöksentekoa ajatellen. On kuitenkin tärkeää, että mittarit, tunnusluvut ja mittaristot valitaan huolellisesti yrityksen toimintaa ja sen strategiaa ajatellen niin, että niistä on yritykselle hyötyä. Mittaristojen tarkoituksena on mitata yrityksen suorituskykyä ja ne koostuvat usein yrityksen itse valitsemista taloudellisista ja ei-taloudellisista mittareista. Ei-taloudellisten mittareiden, kuten tyytyväisyyskyselyjen merkitys on kasvanut huomattavasti, kun vaatimukset monipuoliselle suoritusten mittaamiselle on kasvanut. Tämän vuoksi ei-taloudellisten mittareiden mukaan ottaminen mittaristoihin on tärkeää.

Jotta suorituskykyä mittaavista mittaristoista olisi hyötyä, tulee niiden tuloksia seurata erilaisin tunnusluvin. Tehokkaan seurannan edellytyksenä on integroitu taloushallinnon järjestelmä, jolloin tieto löytyy aina samasta paikasta. Seurannasta ei ole kuitenkaan mitään hyötyä, jos seurantatietoa työssään käyttävät eivät ymmärrä sen sisältöä. Sisällön ymmärtämistä helpottaa yrityksen strategian ymmärtäminen. Yrityksen tulee pitää huolta siitä, että kaikille on selvää, mitä yrityksen strategia sisältää, jolloin henkilöstö osaa myös toimia sen mukaisesti. Jotta seurantatiedosta saataisiin mahdollisimman suuri hyöty, on yrityksen varmistettava, että järjestelmä tuottaa seurantaraportteja keräämistään mittaristo-

jen tuloksista mahdollisimman nopeasti ja ajantasaisesti. Ajantasaisuus on tärkeää, kun täytyy reagoida ja tehdä päätöksiä nopeasti. Raportteja kehitettäessä on myös tärkeää huomioida niiden ulkoasu ja se tiedon määrä, mikä niihin on pakattu. Jos raportti on ulkoasultaan monimutkainen ja vaikeasti ymmärrettävä, ei sen perusteella kyetä tekemään nopeita ja rationaalisia päätöksiä. Sama pätee, jos raportti pursuaa tiedosta ja oleellisimmat tiedon muruset hukkuvat suurien tietomassojen alle. Suorituskyvyn ja yrityksen menestymisen seuranta voidaan tehostaa tekemällä tunnuslukuanalyyskejä sen kannattavuudesta, maksuvalmiudesta ja vakavaraisuudesta. Analyysseillä saadaan tehokkaasti selville, kuinka yrityksellä menee ja sitä voidaan soveltaa myös, kun halutaan tietää, missä kunnossa esimerkiksi liikekumppanin talous on.

Raportoinnin kehittämiseksi yrityksen tulee seurata yleistä tietotekniikan ja taloushallinnon kehitystä sekä otettava käyttöönsä integroitu taloushallinnon järjestelmä. Lisäksi raporttien kehityksen tieltä tulee raivata vanhat, jo tarpeettomaksi käyneet raporttimallit uusien raporttitarpeiden synnyttämien uusien raporttien tieltä.

7.4 Raporttien käytettävyyden vaikutus päätöksentekoon

Raporttien käytettävyys vaikuttaa suoraan yrityksen tekemiin päätöksiin. Mitä kattavampia ja käytettävyydeltään parempia raportit ovat, sitä paremmalta pohjalta yritys pystyy päätöksensä tekemään. Kun raportointiin vaikuttavat perusasiat ovat kunnossa, on huomio kiinnitettävä viimeiseksi vielä sen käytettävyyteen, ulkoasuun ja esitystapaan. Se ei vielä riitä, että sisältö on oikealla ja luotettavalla tavalla kerätty ja raporttien ajoitus on juuri oikea, vaan yhtä tärkeää on ymmärrettävyyteen vaikuttavat raporttien ulkoasu ja esitystapa. Vaikka raportti olisi kuinka hyvä sisällöllisesti, mutta ulkoasu ja tietojen esitystapa heikko, ei loppukäyttäjä saata ymmärtää sen sanomaa, jolloin koko raportin merkitys katoaa ja raportin aikaansaamiseksi käytetyt resurssit ovat menneet hukkaan.

Yritys voi taata raporttiansa tehokkuuden ja käytettävyyden kiinnittämällä huomionsa vielä lopuksi raporttien esitystapaan ja ulkoasuun. Helppolukuinen raportti saadaan pelkästään yksinkertaistamalla se ja karsimalla kaikki turha pois. Hyvän ja tehokkaan raportin tunnistaa siitä, että siihen on selvästi merkitty kelle se on osoitettu, mitä se koskee ja kuka sen on tehnyt. Raporttien havainnollisuutta parantavat erilaiset helposti ymmärrettävät graafiset kuviot, joita voidaan luoda esimerkiksi Microsoft Excelin avulla, tai esimerkiksi SAP Business One – sovelluksen käyttäjät voivat tarvittaessa hankkia sovellukseensa lisäläajennuksen, joka tuottaa raportteihin graafisia kuvioita ja auttaa muutenkin raporttien ulkoasun suunnittelussa.

Yhteenvedona, hyvä ja tehokas, päätöksentekoa tukeva johdon raportti syntyy integroidun taloushallinnon järjestelmän keräämistä tiedoista. Taloushallinnon järjestelmä on valittu yrityksen tarpeita ja strategiaa ajatellen ja ottaa huomioon myös eri raportointitasojen muuttuvat raporttitarpeet. Hyvän raportin luomisessa on käytetty hyödyksi digitaalisen taloushallinnon tuomat hyödyt, kuten raporttien nopean jakelun sähköisesti. Hyvän raportin luominen vaatii niin yrityksen kirjanpitäjältä kuin reskontrien hoitajilta tarkkuutta ja sääntöjen noudattamista. Lisäksi raporttien käyttäjiä ja sitä kautta raporttien ymmärrettävyyttä helpottaa tuntemus yrityksen strategiasta ja sen tavoista ratkaista yrityksen laskentatoimen ongelmat. Raportit koostuvat erilaisten mittareiden ja tunnuslukujen tuloksista, jotka yrityksen tulee valita huolella strategiaansa ja toimintansa tarkoitusta ajatellen, näin raporteista saadaan oikeasisältöisiä ja juuri sellaisia, joista on hyötyä johdon päätöksentekoa ajatellen. Hyvä raportti on selkeä ja ymmärrettävä ja se on käytettävissä oikeaan aikaan juuri silloin kun sitä tarvitaan.

KUVIOT

Kuvio 1.1 Opinnäytetyön rakenne, s. 9

Kuvio 2.1 Taloushallinto, s. 13

Kuvio 3.1 Laskentatoimi, s. 22

Kuvio 3.2 Taseen rakenne, s. 25

Kuvio 3.3 Kululajipohjaisen tuloslaskelman rakenne, s. 27

Kuvio 4.1 Johdon raportoinnin tehtävät, s.32

Kuvio 4.2 Suorituskykypyramidi, s. 41

Kuvio 4.3 Balanced scorecardin neljä näkökulmaa, s. 42

Kuvio 5.1 Muuttuvat kustannukset, s. 55

Kuvio 5.2 Kiinteät kustannukset, s. 55

Kuvio 5.3 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset kustannuspaikoittain, s. 56

TAULUKOT

Taulukko 4.1 Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit diagnostisen ohjauksen näkökulmasta, s. 38

Taulukko 5.1 Kustannustenjakotaulukko, s. 54

KUVAT

Kuva 6.1 Aloitusikkuna ja moduulit, SAP Business One, s. 59

Kuva 6.2 Taloushallinto ja kirjanpito, SAP Business One, s. 66

LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten – esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita.

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2009. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: WSOYpro.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon tukena. Porvoo: WSOY.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2001. Moderni taloushallinto - Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.

Kirjanpitoasetus (KPA) 30.12.1997/1339. Edilex.

Kirjanpitolaki (KPL) 30.12.1997/1336. Edilex.

Kylänpää, O., 2006. SAP Business One – from basics to effective use. Gummerus Oy: Suomi.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – Sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOYpro.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi, kuudes painos. Helsinki: Edita

Tomperi, S. 2007. Käytännön kirjanpito. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Leppiniemi J., 2010. Liikekirjanpito. Helsinki: WSOYpro.

Leppiniemi, J. & R. 2010. Oikeat ja riittävät kirjaukset. Helsinki: WSOYpro.

SAP Finland.

<http://www.sap.com/finland/sme/solutions/businessmanagement/businessone/index.epx> (luettu 8.10.2010)

Westerlund, R. Yritystalous. Oamk:n verkkokurssi

<http://www.oamk.fi/~raijaw/yrjat/laskentatoimi/laskenta.htm#Laskentatoimi> (luettu 8.3.2010)

Hintikka, P. 2005. Myynnin raportoinnin käytettävyyden parantaminen toiminnanohjausjärjestelmämuutoksen jälkeen, Case: Stora Enso Publication Papers Oy Ltd. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteet.

LIITE 1 (4)

T A S E

	(Tilikauden päättymispäivä)		(Edellisen tilikauden päättymispäivä)	
	— · — · —		— · — · —	
V a s t a a v a a				
PYSYVÄT VASTAAVAT				
Aineettomat hyödykkeet				
Kehittämismenot	0,00		0,00	
Aineettomat oikeudet	0,00		0,00	
Liikearvo	0,00		0,00	
Muut pitkävaikutteiset menot	0,00		0,00	
Ennakkomaksut	0,00	0,00	0,00	0,00
	----		----	
Aineelliset hyödykkeet				
Maa- ja vesialueet				
Omistettut	0,00		0,00	
Vuokraoikeudet	0,00	0,00	0,00	0,00
	----		----	
Rakennukset ja rakennelmat		0,00		0,00
Omistettut	0,00		0,00	
Vuokraoikeudet	0,00	0,00	0,00	0,00
	----		----	
Koneet ja kalusto		0,00		0,00
Muut aineelliset hyödykkeet		0,00		0,00
Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat		0,00	0,00	0,00
	----		----	
Sijoitukset				
Osuudet saman konsernin yrityksissä	0,00		0,00	
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	0,00		0,00	
Osuudet omistusyhteyssy yrityksissä	0,00		0,00	
Saamiset omistusyhteyssy yrityksiltä	0,00		0,00	
Muut osakkeet ja osuudet	0,00		0,00	
Muut saamiset	0,00		0,00	0,00
	----		----	
VAIHTUVAT VASTAAVAT				
Vaihto-omaisuus	0,00		0,00	
Aineet ja tarvikkeet	0,00		0,00	
Keskeneräiset tuotteet	0,00		0,00	
Valmiit tuotteet/Tavarat	0,00		0,00	
Muu vaihto-omaisuus	0,00		0,00	
Ennakkomaksut	0,00	0,00	0,00	0,00
	----		----	
Saamiset				
Pitkäaikaiset				
Myyntisaamiset	0,00		0,00	
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	0,00		0,00	
Saamiset omistusyhteyssy yrityksiltä	0,00		0,00	
Lainasaamiset	0,00		0,00	
Laskennalliset verosaamiset	0,00		0,00	
Muut saamiset	0,00		0,00	
Siirtosaamiset	0,00	0,00	0,00	0,00
	----		----	
Lyhytaikaiset				
Myyntisaamiset	0,00		0,00	
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	0,00		0,00	
Saamiset omistusyhteyssy yrityksiltä	0,00		0,00	
Lainasaamiset	0,00		0,00	
Laskennalliset verosaamiset	0,00		0,00	
Muut saamiset	0,00		0,00	
Siirtosaamiset	0,00	0,00	0,00	0,00
	----		----	
Rahoitusarvopaperit				
Osuudet saman konsernin yrityksissä	0,00		0,00	
Muut osakkeet ja osuudet	0,00		0,00	
Muut arvopaperit	0,00	0,00	0,00	0,00
	----		----	
Rahat ja pankkisaamiset		0,00		0,00
		----		----
V a s t a a v a a y h t e e n s ä		0,00		0,00
		=====		=====

LIITE 2 (4)

T A S E

	(Tilikauden päättymispäivä)		(Edellisen tilikauden päättymispäivä)	
	— · — · —		— · — · —	
V a s t a t t a v a a				
OMA PÄÄOMA				
Osake-, osuus- tai				
muu vastaava pääoma	0,00		0,00	
Ylikurssirahasto	0,00		0,00	
Arvonkorotusrahasto	0,00		0,00	
Käyvän arvon rahasto	0,00		0,00	
Vararahasto	0,00		0,00	
Muut rahastot				
Yhtiöjärjestyksen/Sääntöjen				
mukaiset rahastot	0,00		0,00	
Muut rahastot	0,00	0,00	0,00	0,00
	----		----	
Edellisten tilikausien voitto (tappio)	0,00		0,00	
Tilikauden voitto (tappio)	0,00		0,00	
TILINPÄÄTÖSSIIRTOJEN KERTYMÄ				
Poistoero	0,00		0,00	
Vapaaehtoiset varaukset	0,00	0,00	0,00	0,00
PAKOLLISET VARAUKSET				
Eläkevaraukset	0,00		0,00	
Verovaraukset	0,00		0,00	
Muut pakolliset varaukset	0,00	0,00	0,00	0,00
	----		----	
VIERAS PÄÄOMA				
Pitkäaikainen				
Pääomalainat	0,00		0,00	
Joukkovelkakirjalainat	0,00		0,00	
Vaihtovelkakirjalainat	0,00		0,00	
Lainat rahoituslaitoksilta	0,00		0,00	
Eläkelainat	0,00		0,00	
Saadut ennakot	0,00		0,00	
Ostovelat	0,00		0,00	
Rahoitusvekselit	0,00		0,00	
Velat saman konsernin				
yrityksille	0,00		0,00	
Velat omistusyhteisyrityksille	0,00		0,00	
Laskennalliset verovelat	0,00		0,00	
Muut velat	0,00		0,00	
Siirtovelat	0,00	0,00	0,00	0,00
	----		----	
Lyhytaikainen				
Pääomalainat	0,00		0,00	
Joukkovelkakirjalainat	0,00		0,00	
Vaihtovelkakirjalainat	0,00		0,00	
Lainat rahoituslaitoksilta	0,00		0,00	
Eläkelainat	0,00		0,00	
Saadut ennakot	0,00		0,00	
Ostovelat	0,00		0,00	
Rahoitusvekselit	0,00		0,00	
Velat saman konsernin				
yrityksille	0,00		0,00	
Velat omistusyhteisyrityksille	0,00		0,00	
Laskennalliset verovelat	0,00		0,00	
Muut velat	0,00		0,00	
Siirtovelat	0,00	0,00	0,00	0,00
	----		----	
V a s t a t t a v a a y h t e e n s ä	0,00		0,00	
	=====		=====	

LIITE 3 (4)

T U L O S L A S K E L M A

	(Tilikausi)		(Edellinen tilikausi)	
	— · — · —	— · — · —	— · — · —	— · — · —
		0,00		0,00
LIIKEVAIHTO				
Valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varastojen				
lisäys (+) tai vähennys (-)		+/- 0,00		+/- 0,00
Valmistus omaan käyttöön (+)		0,00		0,00
Liiketoiminnan muut tuotot		0,00		0,00
Materiaalit ja palvelut				
Aineet, tarvikkeet ja tavarat				
Ostot tilikauden aikana	0,00		0,00	
Varastojen lisäys (-) tai vähennys (+)	-/+ 0,00		-/+ 0,00	
Ulkopuoliset palvelut	0,00	- 0,00	0,00	- 0,00
		----		----
Henkilöstökulut				
Palkat ja palkkiot	0,00		0,00	
Henkilösivukulut				
Eläkekulut	0,00		0,00	
Muut henkilösivukulut	0,00	- 0,00	0,00	- 0,00
		----		----
Poistot ja arvonalentumiset				
Suunnitelman mukaiset poistot	0,00		0,00	
Arvonalentumiset pysyvien vastaavien hyödykkeistä	0,00		0,00	
Vaihtuvien vastaavien poikkeukselliset arvonalentumiset	0,00	- 0,00	0,00	- 0,00
		----		----
Liiketoiminnan muut kulut		- 0,00		- 0,00
		----		----
LIIKEVOITTO (-TAPPIO)		0,00		0,00
Rahoitustuotot ja -kulut				
Tuotot osuuksista saman konsernin yrityksissä	0,00		0,00	
Tuotot osuuksista omistusyhteyksyrityksissä	0,00		0,00	
Tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista				
Saman konsernin yrityksiltä	0,00		0,00	
Muilta	0,00		0,00	
Muut korko- ja rahoitustuotot				
Saman konsernin yrityksiltä	0,00		0,00	
Muilta	0,00		0,00	
Arvonalentumiset pysyvien vastaavien sijoituksista	- 0,00		- 0,00	
Arvonalentumiset vaihtuvien vastaavien rahoitusarvopapereista	- 0,00		- 0,00	
Korkokulut ja muut rahoituskulut				
Saman konsernin yrityksille	- 0,00		- 0,00	
Muille	- 0,00	+/- 0,00	- 0,00	+/- 0,00
		----		----
VOITTO (TAPPIO) ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ		0,00		0,00
Satunnaiset erät				
Satunnaiset tuotot	0,00		0,00	
Satunnaiset kulut	- 0,00	+/- 0,00	- 0,00	+/- 0,00
		----		----
VOITTO (TAPPIO) ENNEN TILINPÄÄTÖS-SIIRTOJA JA VEROJA		0,00		0,00
Tilinpäätössiiirrot				
Poistoeron lisäys (-) tai vähennys (+)	-/+ 0,00		-/+ 0,00	
Vapaaehtoisten varausten lisäys (-) tai vähennys (+)	-/+ 0,00	-/+ 0,00	-/+ 0,00	-/+ 0,00
		----		----
Tuloverot				

Tilikauden verot	0,00	- 0,00
------------------	------	--------

LIITE 4 (4)

Laskennalliset verot	- 0,00	- 0,00	- 0,00	- 0,00
	----		----	
Muut välittömät verot		- 0,00		- 0,00
		----		----
TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)		0,00		0,00
		=====		=====

SUORA RAHOITUSLAKELMA

<i>Liiketoiminnan rahavirta:</i>			<i>viite</i>
Myynnistä saadut maksut		+ xx	4.1
Liiketoiminnan muista tuotoista saadut maksut		+ xx	4.1
Maksut liiketoiminnan kuluista		- xx	4.1

Liiketoiminnan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja		+/- xx	
Maksetut korot ja maksut muista liiketoiminnan rahoituskuluista		- xx	4.1
Saadut korot liiketoiminnasta		+ xx	4.6
Saadut osingot liiketoiminnasta		+ xx	4.6
Maksetut välittömät verot		- xx	4.9

Rahavirta ennen satunnaisia eriä		+/- xx	
Liiketoiminnan satunnaisista eristä johtuva rahavirta (netto)		+/- xx	

Liiketoiminnan rahavirta (A)		+/- xx	4.1
		=====	
<i>Investointien rahavirta:</i>			
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin		- xx	4.10
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutustulot		+ xx	4.10
Myönnettyt lainat		- xx	4.2
Investoinnit muihin sijoituksiin		- xx	4.2
Lainasaamisten takaisinmaksut		+ xx	4.2
Luovutustulot muista sijoituksista		+ xx	4.10
Saadut korot investoinneista		+ xx	4.6
Saadut osingot investoinneista		+ xx	4.6

Maksetut välittömät verot		- xx	4.9

Investointien rahavirta (B)		+/- xx	4.2
		=====	
<i>Rahoituksen rahavirta:</i>			
Maksullinen oman pääoman lisäys		+ xx	4.3
Omien osakkeiden hankkiminen		- xx	4.3
Omien osakkeiden myynti		+ xx	4.3
Lyhytaikaisten lainojen nostot		+ xx	4.3 ja 4.5
Lyhytaikaisten lainojen takaisinmaksut		- xx	4.3 ja 4.5
Pitkäaikaisten lainojen nostot		+ xx	4.3
Pitkäaikaisten lainojen takaisinmaksut		- xx	4.3
Maksetut korot ja maksut rahoituskuluista		- xx	4.6
Maksetut osingot ja muu voitonjako		- xx	4.6

Maksetut välittömät verot		- xx	4.9

Rahoituksen rahavirta (C)		+/- xx	4.3
		=====	
Rahavarojen muutos (A+B+C) lisäys (+) / vähennys (-)		+/- xx	
Rahavarat tilikauden alussa		xx	4.4
Rahavarat tilikauden lopussa		xx	

